Intelligence économique

S'informer, se protéger, influencer

Sous la direction de

Alice **Guilhon**

Nicolas **Moinet**



APPRENDRE, TOUJOURS

PEARSON

Intelligence économique

S'informer – Se protéger – Influencer

Ouvrage dirigé par
Alice Guilhon, SKEMA Business School
Nicolas Moinet, IAE-Université de Poitiers

PEARSON

Les droits d'auteurs de cet ouvrage seront intégralement reversés pour le financement d'une thèse de doctorat dont le champ de recherche ou l'objet d'étude sera l'intelligence économique.

Publié par Pearson France
Immeuble Terra Nova II
74, rue de Lagny
93100 Montreuil

Mise en page : Desk – Desk53.com.fr

ISBN : 978-2-3260-5200-0

Sommaire

Introduction générale

Si rédiger un manuel d'intelligence économique est une gageure tant le champ est large, divers et en perpétuel mouvement, le pari a pourtant été tenu. Mais, telle une symphonie qui se joue à plusieurs instruments complémentaires, ce manuel a été écrit à plusieurs mains, reprenant ainsi l'un des crédos de l'intelligence économique : *si la compétence est individuelle, l'intelligence est collective.*

L'intelligence économique est devenue depuis la fin du XX[e] siècle une des pièces maîtresses de la stratégie des entreprises, des territoires, voire même des politiques d'États. Ses apparitions régulières dans les médias, ainsi que les multiples ouvrages qui lui sont consacrés prouvent qu'il est désormais impensable de conduire une entreprise, un projet d'intérêt national ou une politique extérieure sans adopter et pratiquer les méthodologies de l'intelligence économique. Puisant ses fondements à la fois dans la globalisation d'une économie marquée par un fonctionnement en réseaux, puis sa digitalisation d'un côté, et dans les différents champs disciplinaires qui s'en réclament de l'autre, l'IE (acronyme de ce qui est devenu pour nombre de professionnels une marque) est désormais un concept officiel, une pratique avérée et une méthodologie d'action que tout décideur se doit de pratiquer au quotidien.

Mais se définir comme un expert en IE reste malgré tout un défi compliqué à tenir. Sa structure multidimensionnelle et multidisciplinaire en fait un « champ d'étude et de pratique » si vaste qu'il faudrait un savoir encyclopédique pour l'embrasser tout entier.

C'est pourquoi nous avons choisi de faire appel aux experts français les plus reconnus dans leur domaine pour rédiger les sections très ciblées que nous avons décidé d'aborder dans le manuel. Leurs noms sont cités dans le sommaire ainsi que dans la page « Les auteurs » fin d'ouvrage, et le lecteur s'apercevra que la diversité des expertises a permis d'offrir une vue d'ensemble quasiment complète du concept, de la réalité de sa mise en pratique et des méthodes qui lui sont propres.

Nous souhaitons ici remercier les auteurs de ces sections et surtout saluer le travail de coordination qui a été entrepris par l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) pour que la formation en IE devienne indispensable et incontournable dans l'enseignement supérieur en France. Cet ouvrage s'appuie donc sur des contributeurs qui tous enseignent et/ou pratiquent l'IE dans des institutions généralistes ou spécialistes d'IE en France. Nous remercions particulièrement les contributions des écoles ou universités dites « pilotes » de l'IE et qui œuvrent avec l'INHESJ depuis des années (par ordre alphabétique) : École de management de Normandie, Grenoble École de management, Skema Business School et Université Paris-Dauphine. Des institutions référencées en France comme étant des formations reconnues en IE sont évidemment parties prenantes dans ce manuel, telles que l'École de guerre économique et l'université de Poitiers (IAE), qui ont été des pourvoyeurs de compétences en IE depuis des décennies.

L'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN), opérateur d'IE historique en France, doit être mentionné, tant les auteurs de cet ouvrage ont aussi usé leur « fond de culotte » sur les bancs de l'amphi Foch pendant les sessions nationales ou celles de l'IE, ou les autres d'ailleurs.

Il existe peu de manuels d'IE pour les raisons évoquées *supra* ; celui-ci a été rédigé avec un objectif majeur : décloisonner les modèles et les écoles d'IE, les rapprocher et les mettre en perspective pour donner une lecture compréhensible et la plus exhaustive possible de l'objet d'étude. Plusieurs champs disciplinaires ont pris à leur compte l'IE comme concept ou outil d'étude : les sciences économiques, les sciences de gestion, le droit, les sciences de l'information et de la communication, et d'autres encore. Cela confère à l'IE une richesse dimensionnelle incroyable, reflet de la complexité de son étude dans les organisations ou les politiques publiques. Certains champs y voient un outil de veille, d'autres de protection, d'autres encore l'utilisent pour anticiper ou encore influencer. Il s'agit d'un concept polymorphe qui, de surcroît, a évolué au fur et à mesure que l'environnement s'est complexifié sous le double effet de la globalisation et de la digitalisation de l'économie. L'IE comme réponse nouvelle à des problèmes anciens permet donc de travailler sur les apprentissages des individus et des systèmes qui la mettent en œuvre. L'IE est un facteur de changement et guide son management.

Définie brièvement comme le processus de traitement de l'information stratégique, l'IE s'est consolidée depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale : à l'heure où l'économie est devenue intensive en informations et en connaissances, l'IE a été déclinée au plan politique, au plan territorial et au plan des entreprises comme une stratégie, une pratique et un outil.

Nous avons donc affaire à un concept, à une activité difficile à cerner tant dans ses dimensions pratiques que dans les approches qui la portent. Elle traite d'un facteur immatériel, l'information, et comme tout actif intangible, elle est difficile à quantifier et à mesurer. Or, pour beaucoup de scientifiques, ce qui ne se mesure pas n'existe pas… Alors, autant dire que l'émergence et la reconnaissance de l'IE dans les entreprises et les institutions ont été une croisade pour les quelques hérauts dont font partie le préfet Rémy Pautrat, Alain Juillet, et bien d'autres encore !

Cet ouvrage doit donc être utilisé comme une « petite encyclopédie » de l'IE. Le lecteur y trouvera, selon les chapitres et les sections, des thèmes spécifiques qui ont été « fouillés » par leurs auteurs pour donner une vision très complète de ses fondements et de ses champs d'action.

Comme vous le lirez dans les pages qui suivent, si le concept d'IE est désormais intelligible pour une majorité de cadres, de chefs d'entreprises et de décideurs, les niveaux auxquels il opère ne se coordonnent pas réellement sur le terrain :

- La politique publique d'IE est une réalité mouvante, chaque ministère voulant la maîtriser ou s'en arroger les seules prérogatives (quitte à être en contradiction avec sa raison d'être !).
- La politique territoriale est claire, mais encore inégalement déployée sur tout le territoire.

- Les entreprises sont sensibilisées et confrontées régulièrement à des « attaques » informationnelles, à une bataille de normes et d'influence, aux enjeux de la sécurité de leurs biens matériels et immatériels… mais un cloisonnement existe encore et toujours entre le privé et le public en la matière.

Ces trois niveaux fondamentaux dans la définition, puis la diffusion de l'IE dans notre pays, doivent encore mieux se coordonner pour aligner une politique et des pratiques efficaces, comme savent le faire les pays anglo-saxons ou ceux d'Asie.

C'est pourquoi cet ouvrage est un manuel théorique et pratique qui a une double ambition : **former et informer** pour agir mieux et plus vite afin « d'entrer ensemble en stratégie ».

1. **Former** les étudiants des niveaux licence, master et même doctorat, qui se préparent à entrer dans la vie professionnelle : que ce soit une vie dans une entreprise, comme manager, créateur ou consultant, une vie académique de professeur et de chercheur, ou enfin de fonctionnaire, toute activité professionnelle demandant une maîtrise de l'information stratégique. À l'heure du *big data*, de la digitalisation de l'économie, celui ou celle qui saura comment repérer, analyser, capter et rendre utile l'information dont il a besoin deviendra un acteur de choix pour toutes les organisations. Être formé à l'IE, dans toutes ses dimensions, savoir mettre en action les méthodologies et les stratégies ciblées pour traiter l'information, et par voie de conséquence, la connaissance, est un atout fondamental des talents de l'économie de la connaissance, c'est-à-dire l'économie du XXIe siècle. Il est inimaginable d'étudier dans un cursus supérieur sans être formé à l'IE, et il est évident que dans le domaine de l'IE, les postes et nouveaux métiers vont fleurir dans les années qui viennent. La sensibilisation ou l'expertise en IE est de plus en plus et sera une compétence recherchée par toutes les organisations, privées ou publiques.
2. **Informer** est également une priorité de ce manuel. Si depuis une vingtaine d'années, l'IE s'est enfin ancrée dans les pratiques, le vocabulaire et les champs disciplinaires académiques, il reste encore un travail évident de coordination, de dialogue public-privé, de cascade et de soutien de la politique publique vers la politique économique du pays. Plus nos jeunes diplômés seront informés sur les enjeux de l'information et de la connaissance, plus ils seront formés à agir en milieu professionnel, et plus la France gagnera en compétitivité, en efficacité et en influence sur la scène internationale.

Trois parties et neuf chapitres structurent le manuel :

1. La première partie propose un tour complet de l'IE en France et des conditions de son émergence dans le monde. Trois chapitres composent cette partie : le premier revient sur le concept, ses fondements théoriques, ses définitions, son déploiement dans les entreprises et dans la politique publique et territoriale française. Le contexte économique de la fin du siècle dernier justifie l'apparition et l'intérêt de l'IE comme méthode et principe de maîtrise et de traitement de l'information à des fins stratégiques, donc économiques, politiques et sociales. Les deuxième et troisième chapitres permettent d'identifier le rôle de l'IE dans la géopolitique et comme outil au service du commerce international.

2. La deuxième partie permet au lecteur d'entrer profondément et en détail dans les différentes dimensions de l'IE : s'informer, se protéger et influencer sont les trois chapitres qui composent cette partie. Des contributions très riches avec des exemples concrets donnent un cadre de compréhension des différentes facettes de l'IE. Il est intéressant de constater que le lecteur peut être sensibilisé globalement à toutes ces facettes, mais il peut aussi préférer se spécialiser sur l'une ou l'autre des dimensions de l'IE, et c'est là tout l'intérêt. Contrairement à des concepts qui relèvent d'approches monodisciplinaires, la veille, l'audit, l'influence, les lobbyistes, la sécurité, le *knowledge management* ou encore la normalisation sont autant de pratiques, de métiers, de disciplines à part entière mais qui, lorsqu'elles sont coordonnées au sein d'une organisation, se définissent comme une stratégie d'IE.
3. Enfin, la troisième partie s'attèle à l'IE en action. Elle couvre surtout les méthodologies actionnables pour pratiquer l'IE : concevoir une démarche d'IE, développer une intelligence marketing, etc. Le dernier chapitre a pu être écrit aujourd'hui, mais il aurait été difficile de le rédiger il y a dix ans, alors que l'IE était encore à la recherche de sa cohérence pour les organisations. Présenter les compétences et les métiers actuels et futurs, des exemples de carrières de diplômés d'IE nous a semblé pertinent et digne d'intérêt pour des étudiants qui non seulement sont en apprentissage, mais également (et c'est heureux) en questionnement sur leur avenir professionnel.

Un recueil d'exercices, qui se trouve sur le site compagnon de l'ouvrage, complète ce manuel.

Il ne nous reste plus désormais qu'à vous souhaiter une bonne lecture dans ce qui, plus qu'un manuel de base, peut et devrait constituer pour vous une « encyclopédie » de l'IE à l'usage des débutants, apprenants ou déjà praticiens. Nous espérons que vous en trouverez toute l'utilité pour vos formations et surtout pour vos choix d'avenir professionnel !

Alice Guilhon
Directrice générale
de Skema Business School

Nicolas Moinet
Professeur des universités
à l'IAE de Poitiers

Partie I – L'IE, la France et l'international

Chapitre 1
Définition, contexte et approches

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- comprendre comment l'intelligence économique a émergé dans les entreprises et dans la théorie ;
- définir un processus d'IE et les différentes activités qu'il comporte ;
- cerner et comprendre la politique publique d'IE et les dispositifs qui ont été mis en œuvre pour la déployer en France ;
- mettre en perspective l'approche stratégique de l'IE.

L'intelligence économique (IE) n'est pas un phénomène de mode, c'est un enjeu réel. Elle a pu être perçue comme une discipline éphémère surfant sur la vague de la digitalisation, de la dématérialisation de l'économie et de l'économie du savoir ces trente dernières années. Or, il n'en est rien ; c'est une approche nouvelle qui a émergé grâce aux mutations profondes qui ont frappé l'économie mondiale. L'information est devenue le moteur d'une économie dont les rouages reposent désormais sur les connaissances, les compétences, le capital social et les apprentissages de l'organisation. La valeur d'un téléphone portable ne réside plus dans son contenant, mais dans son contenu qui n'est rien d'autre qu'un concentré d'intelligence organisé pour produire un service. Une application sur un téléphone ou une tablette n'a de valeur que dans la spontanéité et la disponibilité d'une information précise et ciblée pour l'usager. Le « matériel » qui permet son utilisation importe peu (tablette, PC, mobile) ; l'usage devient prioritaire par rapport à l'outil. Pour toute entreprise ou organisation, la maîtrise de l'information qui se transforme en connaissances (des informations auxquelles des individus ont donné du sens pour l'action) est un avantage concurrentiel majeur. Que cette entreprise soit d'un secteur traditionnel ou du secteur du digital, l'IE est vue comme un processus incontournable, puisque son objet est de maîtriser l'information stratégique pour les utilisateurs. Mais l'IE a largement dépassé un contexte purement organisationnel d'entreprises. Les États, les régions, tout comme les petites et les grandes entreprises ont pris conscience de l'importance de se doter d'outils, de pratiques et d'un cadre législatif qui permettent à tous de se battre à armes égales sur la scène internationale.

Dans ce chapitre, quatre sections sont développées dans l'objectif de faire comprendre au lecteur la genèse, les enjeux, le contexte et les dispositifs actuels de l'IE en France.

Section 1 – Comprendre le concept et sa mise en œuvre

« Les chiffres sont impressionnants. Pendant la seule année 2011, le volume de l'information qui a été numérisée dans le monde a atteint 10 puissance 21 octets. Pour les plus fâchés avec les maths, cela signifie un 1 avec 21 zéros derrière : ça s'appelle des zettaoctets,

et cela représente… autant que toute l'information numérisée jusque-là. En 2013, ce volume a été 4,4 fois supérieur ! À ce rythme, en 2020, l'humanité stockerait 44 zettaoctets de données dans ses ordinateurs, téléphones, tablettes, mais aussi ses montres, lunettes, réfrigérateurs, automobiles, puces sous-cutanées, objets de plus en plus bardés de capteurs connectés à Internet. Soit 44 milliards de giga-octets… »

Antoine Reverchon, Les Cahiers du Monde*, 31 octobre 2015.*

L'intelligence économique est la réponse organisationnelle et managériale à l'avènement de la société du savoir, cette société dont l'enjeu est de maîtriser et de rendre pertinentes les millions de données produites, connectées et diffusées *via* les technologies de communication de plus en plus poussées. Les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) dominent la toile mondiale en stockant et capitalisant sur les données personnelles et professionnelles des milliards d'habitants de notre planète. Le *big data*, qui permet non seulement de stocker ces données mais surtout de les diffuser et de les traiter, facilite la création de valeur. C'est tout le défi de l'IE de pouvoir rendre adaptées et intelligentes, pour le plus commun des mortels, ces milliards d'informations.

Nous voyons bien avec ces constats que l'IE n'est définitivement pas une idée à la mode ; c'est une pratique systématique, une posture managériale, une structure facilitant la collecte des données et leur exploitation pour en tirer le plus grand avantage concurrentiel ou une capacité d'anticiper les actions et les décisions sur le plan social, économique et politique.

Dans cette section, seront présentées les définitions de l'IE, puis un cadre « théorique » qui permettra de comprendre comment s'implante un processus d'IE dans les entreprises. Enfin, nous conclurons sur les périmètres et les contours de l'IE.

1. Un historique des définitions

Plusieurs définitions de l'intelligence économique existent explicitement depuis les années 1990, chacune visant à répondre aux tensions et aux nouvelles contraintes émergentes dans l'économie mondiale. Mais les pratiques de l'IE sont beaucoup plus anciennes, même si elles n'étaient pas définies comme telles.

S'il est de coutume de faire remonter les premières démarches de mémorisation de l'information à l'Antiquité (volonté de stocker des informations et des connaissances dans des écrits, des bibliothèques, sur des cartes, etc.), si des exemples comme ceux de Marco Polo ou de Vasco de Gama sont communément cités, les premières réflexions engagées sur l'IE (comme objet d'intérêt) sont apparues au XXe siècle. Elles avaient tendance à la réduire à l'aspect défensif, protecteur, au renseignement, principalement dans l'après-guerre. Les récits de voyage conservés par les explorateurs ont permis la diffusion d'informations précieuses pour faire évoluer les civilisations. Les cartographies et autres outils de navigation ont eux aussi apporté beaucoup à la connaissance humaine et ont permis des découvertes, et donc la suprématie de certaines nations, États sur les autres (Espagne, Portugal, France, Venise, etc.). Aujourd'hui, l'IE est communément appréhendée comme le processus de traitement de l'information en vue de créer des savoirs nouveaux ; son enjeu principal est de créer des contextes favorables pour collecter l'information, la rendre pertinente et utile, afin de renouveler ou de créer des connaissances.

La conséquence principale pour les entreprises et toutes les organisations est de procéder à une démarche de gestion des connaissances (voir chapitre 4) et de favoriser l'apprentissage de l'organisation et le développement du capital social.

Le concept d'IE est daté des années 1950. Il s'agissait d'utiliser les techniques guerrières pour collecter de l'information économique en vue de gagner des batailles commerciales principalement. L'ennemi avait changé de face et de forme ; c'est sur le plan de l'échiquier économique que se situaient les combats les plus meurtriers (rachats d'entreprises, absorptions, guerre des prix, guerre des coûts, manœuvres stratégiques sur l'échiquier mondial, etc.).

Un rapide découpage décennal permet de montrer les principales évolutions du concept d'IE :

- **Après-guerre.** Application des techniques de défense à l'économie, prise de conscience du rôle clé de la connaissance pour la compétitivité d'une nation (l'intelligence organisationnelle d'Harold Wilensky), apparition des travaux sur le paradigme concurrentiel, travaux de M. Porter, apparition du concept de stratégie appliqué aux entreprises (Harvard Business School). Il s'agit de détenir l'information avant les concurrents, de se déplacer plus rapidement, d'opter pour des stratégies d'alliance ou de compétition, etc.
- **Années 1980.** Renseignement appliqué à l'économie (approche défensive) : stratégie d'entreprise, environnements concurrentiels, caractérisation des environnements, des secteurs, des produits. Renforcement des liens entre les structures et les stratégies des entreprises (I. Ansoff).
- **Années 1990.** Protection de l'information et du capital immatériel. Le rapport fondateur, dit rapport Martre[1], ancre le concept d'intelligence économique et stratégique comme pratique incontournable des entreprises. Protéger, se défendre des attaques d'entreprises, identifier des secteurs stratégiques, le cadre est posé et a favorisé l'émergence de recherches sur ce sujet et de groupes de réflexion dans le domaine[2].
- **Années 2000.** Maîtrise de l'information stratégique pour protéger et anticiper, légiférer : les premières affaires d'espionnage économique et la création de fonds d'investissement par les Américains qui menacent les entreprises des secteurs sensibles en France (par exemple, Gemplus) font prendre conscience au plus haut niveau de l'État de l'importance de protéger les entreprises et le patrimoine français. Le rapport Carayon[3] est remis au gouvernement qui crée le poste de Haut responsable en IE (voir sections 3 et 4). L'IE est une pratique autant offensive que défensive ; elle a élargi son champ d'action à la fois dans différentes disciplines, mais aussi dans les entreprises et surtout les PME qui ont longtemps été oubliées des études dans le domaine.

1. Le rapport d'Henri Martre, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », publié en 1994 à la Documentation française, est le premier ouvrage considéré comme fondateur de l'IE en France. Tout au long de cet ouvrage, il en sera fait référence.
2. Il existe des centaines de groupes de réflexion, d'associations, de séminaires sur le sujet de l'IE apparus après la publication du rapport Martre et qui existent encore aujourd'hui (SCIP, ADIT, AIE, groupe IE de l'INHESJ, Fépie, Synfi, etc., voir www.portail-ie.fr/associations/).
3. Du nom du député du Tarn, Bernard Carayon, ce rapport alerte le gouvernement sur l'impérieuse nécessité de protéger les entreprises des secteurs sensibles et de généraliser la pratique de l'IE.

- **Années 2010.** Selon la déléguée interministérielle à l'IE jusqu'en 2015, Mme Claude Revel, dans le référentiel qu'elle a produit, la définition de l'IE la plus actualisée en fonction du contexte économique mondial est la suivante[4] :

« L'intelligence économique, couramment appelée IE, peut se définir en France comme la maîtrise, la protection et l'exploitation de l'information, pour comprendre et anticiper l'environnement extérieur, ses acteurs, risques et opportunités, protéger le patrimoine informationnel stratégique et agir sur les leviers d'influence nationaux, européens et internationaux, le tout à partir de sources ouvertes et dans le respect des règles, pour *in fine* contribuer à créer de la valeur. Elle est souvent résumée par le triptyque veille/anticipation, sécurité économique, influence. »

Cette définition est très complète : elle fait référence aux pratiques de l'IE dans l'organisation, comme le management des connaissances, la logique concurrentielle, la nécessité de connaître les normes et l'influence, la protection et le partage des informations. Elle permet d'ouvrir le champ d'action de l'IE aux phénomènes récents comme le *big data*, le *data analysis* ou le *data crunching*.

En accord avec un aphorisme persan qui dit : « Ton savoir n'est rien si les autres ignorent ce que tu sais », mieux vaut partager l'information et la connaissance plutôt que de les conserver par devers soi. Dans les entreprises, l'IE est une activité prise en étau entre les ingénieurs qui traitent l'information, les analystes qui la rendent pertinente, les managers qui la diffusent et la protègent, et les décideurs qui la détiennent. Au niveau politique, le clivage reste le même entre ceux qui collectent les informations, ceux qui les analysent et les décideurs. L'information, cœur de l'IE, est possédée par des hommes qui ont pour mission de la transformer en savoir, mais surtout qui ont pour mission de la diffuser et de la rendre utile. Coordonner les actions et les démarches individuelles est un enjeu pour le directeur ou le responsable de l'IE (RIE), ou pour le dirigeant d'une entreprise. Les utilisations de l'IE sont très variées selon la taille des entreprises, les secteurs et la pression concurrentielle[5].

2. Les théories et pratiques sous-jacentes

Du point de vue de la méthodologie de recherche, il est courant de s'interroger sur le débat entre empirisme et rationalisme. L'IE semble, d'une part, être devenue un « concept » mature, à la suite des travaux des chercheurs d'abord (approche déductive) et, d'autre part, s'être laissée « infusée » dans les entreprises à la suite des différents rapports officiels et colloques sur le sujet. C'est probablement, d'ailleurs, l'évolution paradigmatique dans les sciences sociales et le croisement multidisciplinaire de l'IE qui lui ont permis cette rapide évolution conceptuelle (en comparaison, le concept de stratégie, né dans les années 1940-1950 à la Harvard Business School, n'est devenu discipline enseignable que des décennies après). Aussi, dès aujourd'hui est-il possible, 20 ans seulement après le rapport Martre, de définir l'IE comme un processus pertinent, utile et actionnable. L'intelligence économique de nos jours est analysée par des champs scientifiques différents ;

4. Voir, en annexe 1, la liste des définitions de l'IE selon la D2IE.
5. Elhias, I. et Moinet, N., *100 missions d'intelligence économique*, L'harmattan, 2015.

soit elle est pratiquée sous la forme d'une démarche dans l'entreprise, soit il existe des entreprises d'IE dont l'objectif est de collecter, d'anticiper, de rendre pertinentes et utiles les informations.

Exemple : IE, le choix entre l'interne ou l'externe

Les très grandes entreprises dans des secteurs dits sensibles (aéronautique, énergie, etc.), comme Air France, Total ou Orange, ont structuré de vraies directions de l'IE rattachées à la stratégie ou au marketing.

Il existe aussi de nombreuses entreprises qui vendent des pratiques d'IE (veille, collecte, protection, etc.) ; le syndicat Synfie met en avant certaines d'entre elles.

Autre exemple, une entreprise qui a créé un outil d'IE : Spallian. Le cas de cette entreprise, dont l'objet est l'IE (voir chapitre 3), a une approche originale, performante et adaptée au contexte économique mondial.

L'intelligence économique prend racine dans plusieurs disciplines

Elles sont présentées ci-dessous et revendiquent l'IE dans leur champ :

- Les sciences de l'information et de la communication : qualifier les informations, les diffuser, les collecter, les stocker, les mémoriser ; l'information est un objet d'étude.
- Les sciences de gestion : de la stratégie de l'entreprise jusqu'aux compétences RH, le marketing, les systèmes d'information, la finance, tous ces champs sont impactés pour mettre en place et piloter une démarche d'IE dans l'entreprise.
- Le droit : protection de l'information et du patrimoine informationnel, le droit de l'information devient un champ juridique à part entière ; il évolue pour s'adapter à l'économie du savoir (du Manoir, 2001)[6].
- L'économie : pour comprendre l'environnement qui entoure les entreprises et la transformation digitale associée (voir *infra*).

Ce fondement multidisciplinaire a permis d'enrichir considérablement la compréhension des enjeux et la démarche d'IE, ainsi que d'identifier les compétences nécessaires pour l'embrasser. Mais cela en fait un concept polymorphe, difficile à appréhender.

Pour autant, l'IE avec son approche multifacette a facilité l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles compétences (voir chapitre 9), qui ont pris appui sur celles déjà présentes dans les entreprises.

Sur un plan plus macroéconomique, l'économie de la connaissance crée des opportunités de nouvelles industries, de nouveaux services fondés sur des technologies nouvelles ou sur des applications qui vendent des usages et pour lesquelles la compilation des informations permet de faire se rencontrer des vendeurs et des acheteurs de services : les

6. Voir les travaux de Thibaud du Manoir, *Intelligence économique, utiliser toutes les ressources du droit*, Éditions d'Organisation, 2001.

taxis Uber (on parle désormais d'« ubérisation » de l'économie) en sont un bel exemple, et toutes formes d'applications qui exigent, pour durer, une parfaite maîtrise de l'information, des flux et la connaissance des usages des consommateurs. L'économie dite collaborative fondée sur du partage de connaissances en est la conséquence.

Quelques apports théoriques en management pour comprendre l'IE

Nous naviguons donc au cœur d'une discipline scientifique à la recherche de son épistémê (c'est-à-dire de l'ensemble des connaissances et des savoirs à son sujet relatifs à une époque donnée). L'IE est née dans une phase de transition de paradigme et s'est inscrite dans celui de l'approche fondée sur les ressources, donnant lieu à la *knowledge based view of the firm* (approche de l'entreprise par les compétences), paradigme ayant renversé le paradigme concurrentiel (Michael Porter).

Cette approche est constituée d'un puzzle fait d'apports fragmentés. Au départ, les travaux de E. Tilton Penrose (1959), suivis de ceux de Rumelt (1981) et de Wernerflelt (1984), ont créé une brèche dans laquelle les fondateurs de la théorie des ressources se sont engouffrés : Grant, Hamel et Prahalad, ainsi que Barney (1991). Ce puzzle reconstitué représente la *knowledge based view*, de laquelle est issu le *knowledge management*. En effet, l'école des compétences et des *capabilities* reconnaît le rôle de la connaissance dans la stratégie concurrentielle, et met l'accent sur l'importance de l'adaptation, de l'intégration et sur la reconfiguration des capacités d'organisation, des ressources et des compétences au travers des changements environnementaux (Teece et Pisano, 1994).

L'information est le premier stade d'acquisition des connaissances ; le traitement qui en est fait au sein du processus d'innovation a pour finalité l'amélioration de la performance de l'organisation et sa pérennité. Cette approche est contextuelle, dans la mesure où l'on ne peut distinguer le processus de création de connaissances et d'innovation de la capacité initiale de l'entreprise à le créer. Au XXI[e] siècle, l'objectif de toute entreprise consiste à coordonner les connaissances au travers des mécanismes routiniers et de la prise de décision stratégique. L'IE s'inscrit aussi dans l'approche *knowledge intensive firm* (Child et McGrath, 2002 ; Spender, 2003). Le stock d'informations sélectionnées analysées et rendues pertinentes crée un flux de connaissances. En d'autres termes, et à l'instar de Cohen et Levinthal (1990), l'entreprise est caractérisée par sa capacité d'absorption, c'est-à-dire ses dispositions à assimiler de grandes quantités d'informations, à les rendre pertinentes, afin de créer de l'innovation et donc des connaissances. L'enjeu des entreprises consiste à élargir la base de connaissances actionnables et de faire ainsi en sorte d'absorber les plus grands flux possibles d'informations, compte tenu des contraintes structurelles et sociales. Aussi, faut-il que la reconnaissance vouée par leurs dirigeants à l'IE reste la source principale de son existence dans les entreprises pour assurer une capacité importante d'absorption de l'information. L'apport d'un vrai processus d'IE en leur sein est fondamental pour de nouvelles formes d'organisation ; ce dernier n'étant efficace que s'il permet aux acteurs de faire émerger du sens (Weick, 1995) au sein de collectifs d'individus partageant des représentations.

Cette présentation des théories qui ont fondé le concept d'IE nous permet de comprendre comment le processus d'IE s'insère dans l'organisation des entreprises.

3. Le processus d'IE dans l'entreprise

Il est important de s'arrêter sur l'IE dans l'entreprise pour deux raisons : tout d'abord, comme nous le verrons dans les sections suivantes, l'IE a été bien développée et comprise au niveau macroéconomique (politique et territorial), ce qui n'était pas le cas dans les entreprises. Ensuite, sa mise en œuvre dans les organisations, au niveau microéconomique, a été beaucoup plus longue car elle traite d'un objet, l'information, qui n'avait pas, pendant des années, de statut « comptable » dans les entreprises (contrairement aux actifs matériels et financiers, donc contrôlables). L'organisation (l'entreprise) est composée de sous-systèmes qui agissent comme une collection d'activités interdépendantes et d'actions qui répondent aux signaux internes et externes perçus par les individus. Ces sous-systèmes organisent leurs actions afin de sécuriser, filtrer et décoder l'information. Pour ce faire, les acteurs utilisent des relations privilégiées entre eux, mais aussi avec d'autres, pour collecter la meilleure information, dont la valeur sera jugée à l'aune des décisions stratégiques. L'information devient un actif stratégique, mais reste difficile à « manager » et à comptabiliser.

L'information est aujourd'hui l'énergie nécessaire à la survie des entreprises qui évoluent dans cette économie de la connaissance. L'enjeu de l'IE est d'organiser et de structurer les flux d'informations et de connaissances à partir de leurs contextes structurels en utilisant des outils, une philosophie du partage, des procédures et des routines. Dans cette vision « comportementale et organisationnelle » (Earl, 2001), le rôle des réseaux et des communautés de pratiques constitue le cœur du processus d'IE.

L'IE est donc à la fois une démarche (collecter, traiter et diffuser l'information), une méthodologie (comment coordonner la démarche) et un ensemble d'outils et de compétences associées. Ils alimentent le processus d'IE qui mobilise donc des ressources à deux niveaux :

- le premier, la création d'un contexte favorable à la circulation et au partage de l'information ;
- le second, l'accroissement des compétences individuelles et collectives pour rendre les acteurs « intelligents », c'est-à-dire ayant la capacité de développer des réseaux personnels, de se former, de pratiquer, de partager et de médiatiser l'information.

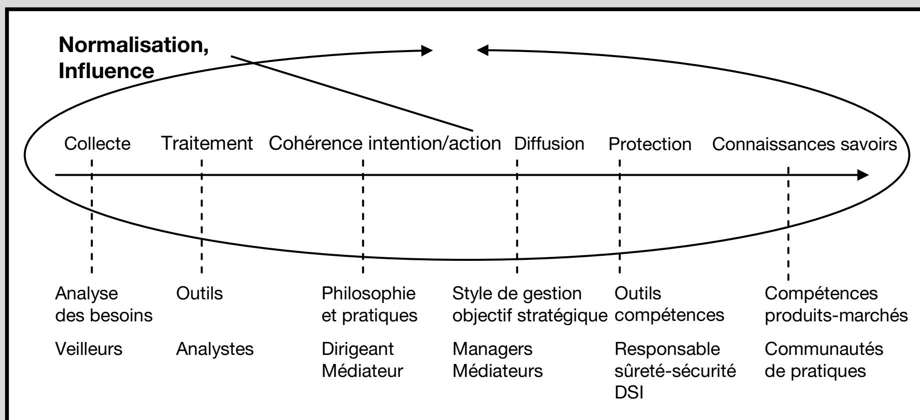
L'individu devient ainsi un « agent du savoir » et croise le sien avec celui des autres. Il existe cinq formes de savoir dans un processus d'IE (Guilhon et Levet, 2003) :

- le savoir-quoi, des ingénieurs et des informaticiens qui collectent et traitent l'information grâce à des bases et à des outils ;
- le savoir-pourquoi, des analystes et des managers qui interprètent et rendent pertinentes les informations grâce à des réseaux ;
- le savoir-comment, détenu par des compétences collectives, des communautés de pratiques, et exprimé par des routines organisationnelles ;
- le savoir-qui, des médiateurs et des personnes assurant des interfaces inter-organisationnelles et intra-organisationnelles ;

- le savoir-où, du dirigeant qui sait où accéder à la source informationnelle la plus pertinente, notamment quand il s'agit d'informations grises ou noires.

Ainsi, le processus d'IE existe parce que des individus compétents, organisés en communautés, interagissent pour identifier, traiter, diffuser et transformer l'information en connaissances et en innovations. Favorisé par le dirigeant, le capital social tisse des liens d'échange entre les différentes couches de l'organisation.

Figure 1.1 – Le processus d'IE dans l'entreprise



Source : Guilhon, A (2003).

Le processus d'IE vu comme une véritable démarche structurante dans l'entreprise n'est pas totalement déployé dans toutes les organisations. Selon leur taille ou les secteurs auxquels elles appartiennent, l'IE est plus ou moins morcelée : les PME, par exemple, ont beaucoup de mal à développer un processus complet d'IE. Elles privilégient la formation des cadres pour y parvenir ou ont recours à des cabinets de conseil en IE. Les grandes entreprises, qui ont fait l'objet des attentions des différentes politiques publiques d'IE, ont beaucoup plus déployé des démarches structurées en leur sein, notamment pour faire face à la globalisation et à la concurrence internationale (voir les travaux annuels de l'INHESJ et de l'IHEDN[7]). Curieusement, les entreprises qui assurent les différentes étapes du processus d'IE le font plutôt implicitement, presque par bon sens (exemple de Mécaplast, entreprise du secteur automobile basée à Monaco, qui a mis en place une démarche d'IE fragmentée en fonction des besoins ou des urgences auxquelles elle a été confrontée : faire de la veille lorsqu'elle s'est lancée dans la R&D, faire du lobbying lorsqu'elle a décidé de s'installer en France et de racheter des usines, protéger ses systèmes d'information et ses brevets lorsqu'elle a grandi et s'est implantée à l'étranger)[8].

7. L'INHESJ et l'IHEDN sont deux établissements à caractère public placés sous la tutelle du Premier ministre. Ils ont pour mission de former, de sensibiliser et de fournir des expertises en matière de sécurité, de justice et de défense.
8. Guilhon, A. et Manni, C., « Le cas de Mécaplast », dans *De l'IE à l'économie de la connaissance*, Economica, 2003.

Il y a donc trois grandes étapes dans un processus d'IE qui sont reliées entre elles selon le niveau de maturité et le secteur de l'entreprise :

- la veille, collecte de l'information grâce à des outils et à des réseaux ;
- la protection et le partage grâce à des outils et des lois, des politiques RH ;
- l'influence *via* les normes, les influenceurs reconnus (journalistes, médias), les réseaux.

4. Degrés et nature de l'IE

Ce que n'est pas l'IE

Il convient de préciser que l'IE est une démarche, une philosophie de management, un processus stratégique, mais il est utile de rappeler ce qu'elle n'est pas :

- **L'IE n'est pas illégale**. Le temps des James Bond et autre acteur du renseignement est dépassé dans l'IE. Le renseignement économique obtenu sur le terrain par des actions illégales ou douteuses n'est pas l'IE. Tous les moyens ne sont pas autorisés pour obtenir de l'information stratégique (pillage, vol, écoute illégale, fracture de site, etc.). S'il est vrai que la guerre économique est parfois déclarée dans certains secteurs (grande distribution, informatique, etc.), elle n'autorise pas les pratiques dites illégales que le législateur a d'ailleurs identifiées et qualifiées (voir chapitre 3).
- **L'IE n'est pas seulement nationale.** Conduite par les gouvernements au cœur de leur politique d'IE, cette activité est ou doit être européenne en ce qui nous concerne, mais dans tous les cas, elle est globale. En effet, les marchés étant globalisés et ouverts, les entreprises ayant pour la majorité des activités hors de leur territoire d'origine, il devient impossible de pratiquer une politique d'IE restreinte à un pays. Se recroqueviller sur une politique nationale n'est pas une réponse pertinente pour les États : concernant les lois anti-corruption, les lois anti-trust, les barrières à l'entrée d'un marché, ces actions doivent être et sont conduites au niveau d'un ensemble de pays et de régions (Union européenne, Aléna, Mercosur, etc.).
- **L'IE n'est pas seulement un outil.** La combinaison outils-intelligence humaine est incontournable. Tous les systèmes de veille, de diffusion et de protection de l'information ne valent que si l'intelligence humaine rend pertinentes les informations et permet de leur donner du sens. L'accès aux informations est quasiment gratuit et pour tous *via* la Toile. Il y a des milliards d'informations disponibles sur tout et pour tous. Reste à identifier ce qui est utile, donc pertinent, ce qui relève du leurre ou de la « réalité », ce qui permet l'apprentissage. Seule l'intelligence humaine permet de faire cette sélection ; aucun outil, aussi efficace soit-il, ne peut réaliser cette activité.
- **L'IE n'est pas une réaction.** C'est de l'anticipation (pro-action), grâce à la collecte des informations en amont des actions stratégiques. Ces informations sont stockées grâce aux systèmes de recherche ouverts (*open source*, Web) ; ce sont des données qualifiées de blanches qui existent et sont facilement répertoriées. Pour les informations dites grises, il faut avoir accès à des bases payantes ou des réseaux plus sophistiqués. Les informations qualifiées de noires ne sont disponibles qu'à l'échelle des réseaux humains ; quelquefois, elles sont du ressort de l'influence ou du lobbying et donc aisément « fracturables » si l'on prend en compte le fait que 90 % des malveillances dans les entreprises proviennent de faiblesses humaines et non techniques ou technologiques.

- **L'IE n'est pas que la guerre économique**. Si le combat existe pour obtenir avant les concurrents des informations stratégiques, il ne faut pas voir uniquement dans cette démarche une approche belliqueuse. L'IE est aussi fondée sur la coopétition entre les acteurs économiques (c'est-à-dire une coopération et un échange d'information sur certaines activités et une compétition sur d'autres). L'exemple de l'industrie pharmaceutique est intéressant : des entreprises peuvent être concurrentes sur leur secteur, mais coopérer pour la R&D sur une molécule en particulier (voir chapitre 5).

Les trois niveaux de l'IE en France

Nous avons clarifié les définitions, les théories fondatrices, le processus de l'IE dans les entreprises. Il s'agit maintenant de résoudre un problème de positionnement de l'IE dans le discours français. De quoi parle-t-on vraiment ? À quel niveau nous plaçons-nous ?

L'IE est un concept rendu flou par ses racines multidisciplinaires ; de surcroît, il s'opère à trois niveaux différents : celui de la politique publique, celui des territoires et celui de l'entreprise. Selon les interlocuteurs, l'objet IE ne sera pas perçu, ni compris de la même façon, ce qui peut être de nature à rebuter certains sur la compréhension de sa pratique. Dans des discussions parfois stériles, notamment celles qui ont porté sur l'établissement des pôles de compétitivité et sur la nécessité d'opter pour une démarche d'IE, ont été souvent entendues les réparties suivantes : l'IE est du ressort du gouvernement, les PME ne sont pas concernées, quelles sont les méthodes uniques et les recettes faciles pour faire de l'IE, nous n'avons pas les moyens de faire de l'IE… Tout cela parce que les niveaux de discussion n'étaient pas définis au préalable.

Figure 1.2 – Les trois niveaux de l'IE en France



La politique gouvernementale sera largement présentée dans les sections suivantes de ce chapitre. Pour ce qui est des actions territoriales, la configuration économique et le tissu industriel peut être un atout considérable pour les actions d'IE à entreprendre. Les préfectures ont reçu mandat de définir et d'appliquer un schéma régional d'IE (SRIE). Celui-ci vise à recenser les domaines et secteurs dits sensibles dans les régions et à accompagner les entreprises pour leur offrir d'une part un guichet unique d'accès à l'information, d'autre part un service pour protéger leur patrimoine matériel et immatériel. Certaines régions possédant des pôles de compétitivité dans des secteurs sensibles mettront plus l'emphase sur l'accompagnement des entreprises de leur territoire, notamment en matière de protection. Par ailleurs, la sécurité des territoires est aussi une préoccupation des acteurs régionaux (voir chapitre 5). Enfin, l'attractivité des régions fait partie des politiques régionales d'IE. Il s'agit d'offrir un contexte économique favorable aux entreprises qui souhaitent s'implanter dans une région : prix des loyers, du terrain, accès aux compétences, aux universités et écoles, dispositif de

collaboration avec d'autres entreprises, synergies possibles, etc. Cela est aussi du ressort de la politique d'intelligence territoriale.

Les entreprises structurent et participent largement aux actions territoriales, soit comme clientes des territoires en matière d'IE, soit comme acteurs. Elles sont les plus directement concernées par l'IE. Sur les territoires dans lesquels elles sont implantées, elles sont sensibilisées et accompagnées, le cas échéant, pour mettre en place une démarche d'IE, quel que soit leur secteur, et pour développer les trois volets (ou prendre conscience) de l'IE. Les entreprises doivent être sensibilisées par toutes les voies possibles, et notamment au travers de la politique du gouvernement. Grandes ou petites, elles doivent prendre conscience des enjeux forts auxquels elles doivent répondre dans une économie de la connaissance globalisée. L'anticipation sur leur marché, la protection, la veille en matière de normalisation et l'influence ne sont plus un luxe ou des dépenses utiles uniquement pour les grandes entreprises. Toutes sont concernées si elles veulent croître ou survivre. Mais l'impulsion ne viendra que de l'équipe dirigeante ; encore faut-il qu'elle ait été formée pendant ses études, ou après.

Encadré 1.1 – Sophia Antipolis, un hub d'intelligence économique[9]

C'est en 1960 que Pierre Laffite, scientifique de renom, directeur de l'École des Mines, décide de lancer un « Quartier Latin aux champs », une « Florence du XXIe siècle », et décrit un projet qui deviendra le technopôle de Sophia Antipolis, sis entre Valbonne, Biot et Antibes, sur la Côte d'Azur, première référence en Europe aujourd'hui encore.

Le technopôle de Sophia Antipolis avait et a pour objectif de créer un bouillonnement scientifique propice à l'innovation, rapprochant des étudiants, des écoles et des universités avec des entreprises et des laboratoires de R&D. Ce parc d'entreprises agit comme hub d'intelligence économique. On y collecte des informations qui se confrontent à des bases de connaissances ; on y crée sans cesse des prototypes, des nouveaux procédés, des connaissances qui seront les fondements des innovations en tout genre. Pour un territoire comme celui de la Côte d'Azur, et bien d'autres aujourd'hui, bénéficier d'un technopôle de ce genre est un fantastique outil de compétitivité et de dynamisme. Il attire des nouveaux talents et des entreprises de tous les pays du monde ; il participe en quelque sorte à la notoriété de la région et du pays. La sécurité économique, l'accompagnement des entreprises pour trouver de l'information, la capitalisation sur les connaissances sont le mode opératoire dans ces parcs technologiques. Le technopôle est en lui-même un parc d'IE et utilise les pratiques de l'IE pour continuer son développement. En matière d'intelligence territoriale, c'est l'outil approprié pour vitaliser et créer un dynamisme économique.

Section 2 – Le contexte économique : globalisation, digitalisation et dérégulation de l'économie

Depuis le début des années 1990 s'est progressivement développé un environnement économique globalisé, dématérialisé et hypercompétitif, qui peut s'interpréter comme le résultat d'au moins trois grandes mutations intimement liées :

9. *Sophia Antipolis, Territoire d'avenir*, Audacia, 2009.

- La globalisation de l'économie, définie comme l'intégration de marchés nationaux jusque-là disjoints, peut se comprendre comme l'étape ultime de la mondialisation. Elle se distingue de l'internationalisation, qui renvoie au développement des échanges internationaux.
- La dématérialisation de l'économie, consécutive à la digitalisation qui consiste en la conversion d'une information ou d'un signal électrique en données numériques exploitables informatiquement.
- La dérégulation de l'économie, qui vise, par des politiques de libéralisation des marchés, à transformer les cadres règlementaires existants dans le but de favoriser le jeu concurrentiel partout où cela est possible.

À l'origine de ces mutations s'entremêlent les décisions politiques, les évolutions de la pensée économique et le progrès technique (Dumez & Jeunemaître, 2004[10]). Elles génèrent des formes complexes de concurrence, appelant à repenser les sources d'avantage concurrentiel, les modes relationnels et les dimensions dans lesquelles se déploie la stratégie.

L'intelligence économique – définie comme la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique destinée à créer de la valeur au travers du triptyque anticipation/protection/influence – offre un cadre d'analyse permettant aux acteurs économiques d'exploiter les opportunités et de se prémunir contre les risques consécutifs aux évolutions de l'environnement économique. Dans cette section, nous présentons les grandes mutations qui transforment en profondeur l'environnement économique mondial, avant de discuter des nouvelles formes de concurrence qui en émergent.

1. Mondialisation et globalisation de l'économie : vers un monde multipolaire

Le processus de mondialisation, qu'on peut définir comme l'intégration des nations dans un espace économique mondial, n'est pas nouveau. Résultat de l'intensification des échanges internationaux pour certains, de décisions politiques visant à lutter contre le protectionnisme pour d'autres, ou encore du progrès technique dans les moyens de transport et de communication, le phénomène de constitution d'une « économie-monde » s'observe autour de la Méditerranée dès l'Empire romain, puis s'accentue au XVe siècle avec les grandes découvertes et le commerce de la soie, des épices et de l'encens (Braudel, 1979[11]). Ponctué de plusieurs phases depuis la révolution industrielle de la fin du XIXe siècle, le processus d'intégration à l'échelle mondiale des économies nationales est loin d'être linéaire : la Première Guerre mondiale et la dépression des années 1930 suscitent un retour au protectionnisme et la fragmentation des marchés ; puis, la guerre froide fige le monde autour des deux blocs opposés durant près d'un demi-siècle, si bien que le volume du commerce international ne retrouvera son niveau d'avant la Première

10. Dumez, H. et Jeunemaître, A., « Montée en puissance passée et impasses actuelles de la régulation économique européenne des industries de réseaux », *Droit & Économie de la régulation*, 2:1-16, 2004.
11. Braudel, F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle*, 1979, rééd. LGF, 3 vol., 2000.

Guerre mondiale que dans les années 1980. L'OCDE propose ainsi un découpage de la mondialisation en trois phases :

- L'internationalisation (depuis le XIX[e] siècle) correspond au développement des flux d'exportation, renvoie à l'orientation stratégique des entreprises visant l'expansion de leurs activités au-delà des frontières de leur pays d'origine.
- La transnationalisation (depuis la Seconde Guerre mondiale) fait référence à l'intensification des flux d'investissements directs à l'étranger et de l'implantation d'entreprises hors de leurs frontières d'origine.
- La globalisation (depuis les années 1980) correspond à l'intégration de marchés dont les frontières géographiques et/ou économiques étaient jusque-là disjointes. Elle se traduit par la mise en place de réseaux de chaîne de valeur à l'échelle mondiale.

L'intégration des marchés repose sur plusieurs facteurs structurels (Dumez & Jeunemaître, 2000) :

- D'abord, elle sera d'autant plus rapide que les marchés qui s'interconnectent sont interopérables. En effet, des marchés caractérisés par des infrastructures, des chaînes de distribution similaires et des comportements homogènes d'acteurs s'intègreront plus rapidement que des marchés fragmentés. Par exemple, les marchés européens du transport ferroviaire peinent à s'intégrer du fait de la non-interopérabilité des réseaux : d'un pays à l'autre, l'écartement des rails ou les systèmes de signalisation peuvent différer et les modes de gouvernance, incluant la régulation sectorielle (voir plus bas), sont parfois incompatibles malgré les efforts de la Commission européenne pour accélérer l'harmonisation. À l'inverse, la standardisation des produits, des segments de marchés, des procédés et des règles dans l'industrie de la finance ont permis une globalisation financière très rapide depuis les années 1980.
- Ensuite, l'innovation, et en particulier dans les moyens de transport et de communication, favorise la reconfiguration de secteurs d'activité tout entiers au sein desquels les frontières technologiques et géographiques se déplacent, se recombinent et s'étendent pour faire converger les marchés. Par exemple, l'industrie de la finance s'est brutalement globalisée suite à la diffusion des technologies de l'information, notamment dans les systèmes d'échange électroniques, permettant aux acteurs économiques du monde entier d'échanger des devises, des actions, des obligations à tout moment de la journée.
- Enfin, le changement institutionnel permet l'intégration économique régionale, comme en Europe avec la mise en place de l'euro et des politiques économiques communes, accélérant ainsi l'intégration des marchés nationaux en blocs d'échanges régionaux.

La combinaison de ces facteurs produit alors plusieurs effets. D'abord, à long terme, la globalisation fait converger les prix à la baisse par des gains de productivité, mais creuse les écarts entre les marchés qui s'intègrent et ceux qui restent locaux. Néanmoins, il convient de préciser que « global » et « local » ne s'opposent pas, mais se combinent dans la pratique. En effet, la globalisation des marchés conserve la dimension locale des stratégies d'entreprises qui cherchent à tirer parti de la globalisation tout en répondant aux demandes locales. C'est le fameux « *think global, act local* ».

Conséquence directe, elle pousse les entreprises à adapter et optimiser leur chaîne de valeur à l'échelle globale, afin de bénéficier des avantages de localisation : l'iPhone 6 est ainsi conçu et développé aux États-Unis, puis ses plus de 450 composants provenant de Chine, de Corée du Sud, du Japon et d'Europe sont assemblés en Chine, stockés, puis distribués à partir des États-Unis vers le monde entier. Les chaînes globales de valeur se définissent alors comme les séquences transnationales de transformation des matières premières en produits finis jusqu'à leur commercialisation. On caractérise les chaînes globales de valeur selon quatre dimensions (Bair, 2010[12]) :

- leur structure « entrants-sortants », qui rend compte du processus de transformation des matières premières en produits finis ;
- leur territorialité, relative à la configuration géographique des chaînes ;
- leur gouvernance intra et inter-firmes, qui décrit le processus par lequel les acteurs génèrent, s'approprient ou redistribuent la valeur créée le long des chaînes ;
- le contexte socio-institutionnel, qui décrit les « règles du jeu » s'appliquant à l'organisation et au fonctionnement des chaînes.

Notons enfin l'émergence d'un phénomène récent par lequel certaines entreprises « naissent globales », selon l'expression « *born global companies* ». Proposé par Benjamin Oviatt et Patricia McDougall, ce terme définit l'ensemble des entreprises qui génèrent un profit par l'exploitation de ressources et la vente de produits dans de nombreux pays, et ce dès leurs premières années d'activité (Oviatt & McDougall, 1994[13]) :

- L'export représente au moins 25 % de leur activité.
- Elles sont présentes dans au moins cinq pays.
- Tout cela, dans les deux ans qui suivent leur date de création.

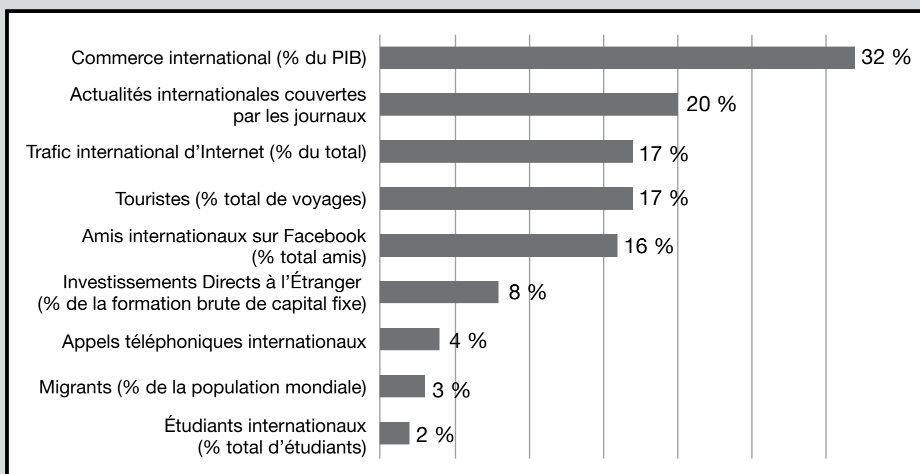
Une des caractéristiques principales de ce type d'entreprises tient à l'esprit entrepreneurial de leurs dirigeants qui, s'appuyant sur le concept de « distance psychique[14] », développent leurs activités dans une optique où les différents marchés sont équidistants. C'est notamment le cas des entreprises du secteur numérique, telles que les fameuses GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon). L'élément clé à l'origine de ce phénomène, et plus généralement de l'accélération de la globalisation depuis quelques années, est Internet.

Mais si le développement des chaînes globales de valeur et des « *born global companies* » s'accélère, la globalisation est loin d'être achevée et l'idée d'un monde sans frontière, ce que le Professeur Ghemawat appelle les « globalivernes », ne résiste pas à l'épreuve des

12. Bair, Jennifer, « Les cadres d'analyse des chaînes globales. Généalogie et discussion », *Revue française de gestion*, 2/2010 (n° 201), p. 103-119.
13. Oviatt, B.M. et McDougall, P.P., « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies,* Vol. 25, No. 1 (1st Qtr., 1994), pp. 45-64.
14. La distance psychique qui sépare deux pays peut se définir comme le degré d'incertitude perçue par l'entreprise résultant des différences (culturelles, économiques, sociales, etc.) entre son marché domestique et le marché du pays cible.

faits. La figure 1.3 montre notamment que si le commerce international représente plus de 30 % du PIB mondial, d'autres indicateurs de l'interconnexion des pays, tels que le pourcentage d'appels téléphoniques transfrontaliers, restent très faibles. Autre exemple, les journaux couvrent seulement 20 % environ de l'actualité internationale. Plus surprenant encore, Facebook, qui apparaît comme une plateforme d'interconnexions sociales sans frontière, n'est pas parfaitement globalisée puisque les statistiques montrent que le nombre d'amis « internationaux » se situe aux alentours de 16 % du total d'amis, en moyenne (Ghemawat, 2014).

Figure 1.3 – Relativiser la globalisation en quelques chiffres



Source : Ghemawat, 2014.

Ce constat pousse à s'interroger sur les barrières à l'intégration, et plus particulièrement sur la notion de distance. Le Pr. Pankaj Ghemawat propose ainsi de mesurer la distance « psychique » entre deux pays selon quatre dimensions : la distance culturelle (langues, religions, normes sociales, etc.), la distance administrative (différences dans les institutions politiques, légales, monétaires, etc.), la distance géographique (frontières communes, accès aux océans, réseaux de transport interconnectés, etc.) et la distance économique (différentiels de PIB par habitant, de coût et qualité des ressources, de compétences, etc.). Ces quatre dimensions définissent le modèle CAGE (culture, administratif, géographie, économie) et permettent d'expliquer l'effet des variables énoncées ci-dessus sur l'intensité des échanges internationaux.

Ces quelques données montrent avant tout que les échanges internationaux, et donc l'intégration des marchés, restent très dépendants de variables relatives à la notion de distance. Notamment, si les variables géographiques (distance géographique, frontières communes, accès à l'océan) et économiques (PIB par habitant) ont un impact relativement faible, on observe que les facteurs culturels (langue commune) et politico-administratifs (politique économique commune, bloc régional commun, monnaie commune) influencent largement l'intensité des échanges transfrontaliers.

La dimension locale des flux internationaux (commerciaux, financiers, d'information et de personnes) contraste donc l'idée d'une globalisation totale, ou d'un monde « plat » sans frontière.

Tableau 1.1 – Impact de la distance sur les échanges internationaux selon le modèle CAGE.

Attributs de la distance	Impact sur le commerce international (%)
Distance géographique (augmentation de 1 %)	– 1,1
PIB par habitant (augmentation de 1 %)	+ 0,7
Accès à l'océan	+ 50
Frontières communes	+ 80
Langue commune	+ 200
Politique économique commune	+ 300
Bloc régional économique commun	+ 330
Monnaie commune	+ 340

Source : Ghemawat, 2014.

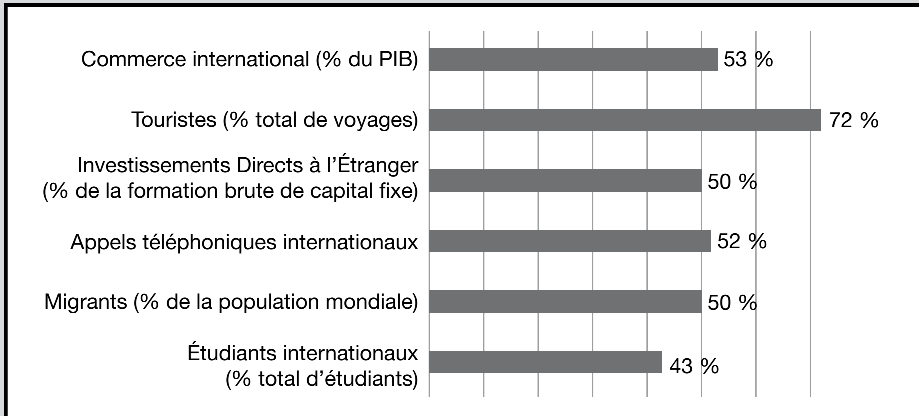
En revanche, les données relatives aux échanges intrarégionaux, c'est-à-dire au sein de blocs géographiques relativement homogènes[15], témoignent d'un degré élevé d'intégration. Les données de la figure 1.4 illustrent le degré d'intégration au sein de ces blocs régionaux.

La globalisation dessine alors les contours d'un monde multipolaire, par opposition au monde bipolaire de la guerre froide, caractérisé par la multiplication des grandes puissances économiques au sein de zones régionales de libre-échange relativement homogènes et intégrées. Les grandes puissances économiques traditionnelles – les États-Unis, l'Europe, le Japon – sont relayées au rang de pays « matures » à faible taux de croissance, quand les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) et les « *Next Emerging Markets* » (Bangladesh, Corée du Sud, Égypte, Indonésie, Iran, Mexique, Nigeria, Pakistan, Philippines, Turquie et Vietnam) représenteraient 55 % de la richesse et 80 % de la croissance mondiale d'ici à 2025[16].

15. On retiendra ici les huit régions comprenant l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique centrale et du Sud, l'Asie de l'Est et Pacifique, l'Asie centrale et du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, ainsi que l'Afrique subsaharienne.

16. McKinsey, « The glittering power of cities for luxury growth », 2014.

Figure 1.4 – Part intrarégionale des échanges internationaux



Source : Ghemawat, 2014.

Digitalisation et dématérialisation : vers une économie de la connaissance

La digitalisation, ou numérisation, peut se définir au sens large comme l'intégration des technologies digitales dans la vie de tous les jours, ou au sens strict comme la conversion d'une information ou d'un signal électrique en données numériques. Aujourd'hui unanimement qualifiée de « troisième révolution industrielle », elle commence dès la seconde moitié des années 1990 avec l'essor d'Internet. À l'instar des deux précédentes (à la fin du XVIIIe siècle avec l'invention de la machine à vapeur, et celle de l'électricité à la fin du XIXe siècle), la révolution numérique transforme radicalement l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises, leur modèle économique de création de valeur (on peut penser à l'émergence de l'économie collaborative, basée sur un partage des ressources et des connaissances), restructure des secteurs d'activité tout entiers, et s'étend bien au-delà de l'économie. C'est toute la société qui est touchée par un nouveau cycle de destruction créatrice : « La croissance rapide des technologies de l'information et de la communication, et l'innovation dans les systèmes numériques sont à l'origine d'une révolution qui bouleverse radicalement nos modes de pensée, de comportement, de communication, de travail et de rémunération. Cette “révolution numérique” ouvre de nouvelles perspectives à la création du savoir, à l'éducation et à la diffusion de l'information. Elle modifie en profondeur la façon dont les pays du monde gèrent leurs affaires commerciales et économiques, administrent la vie publique et conçoivent leur engagement politique » (SMSI, 2005).

La révolution numérique fait en premier lieu référence au développement d'Internet et plus généralement de l'ensemble des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui s'appuient sur le protocole IP (*Internet Protocol*) permettant le traitement et les échanges d'information entre les individus, les machines et les entreprises. S'est ainsi développé l'Internet mobile, l'Internet des objets, le *big data* ou le *cloud computing.*

À l'échelle microéconomique, la digitalisation appelle l'ensemble des entreprises à se transformer afin de tirer avantage des opportunités qu'elle offre, plutôt que de la subir. Cette transformation digitale est au cœur des stratégies d'entreprise actuelles, et comme en témoigne une étude menée conjointement par Capgemini Consulting et le MIT[17], les entreprises les plus « matures » sur le plan numérique démontrent des performances financières supérieures de 26 % par rapport à la moyenne de leur secteur. En particulier pour les PME, dont les ressources humaines sont limitées, la digitalisation facilite le développement rapide à l'international grâce à l'exploitation des plateformes commerciales en ligne et autres TIC. Il s'agit à la fois d'adapter le fonctionnement des entreprises aux évolutions des comportements des consommateurs, et d'optimiser les structures de coûts par l'automatisation et la dématérialisation.

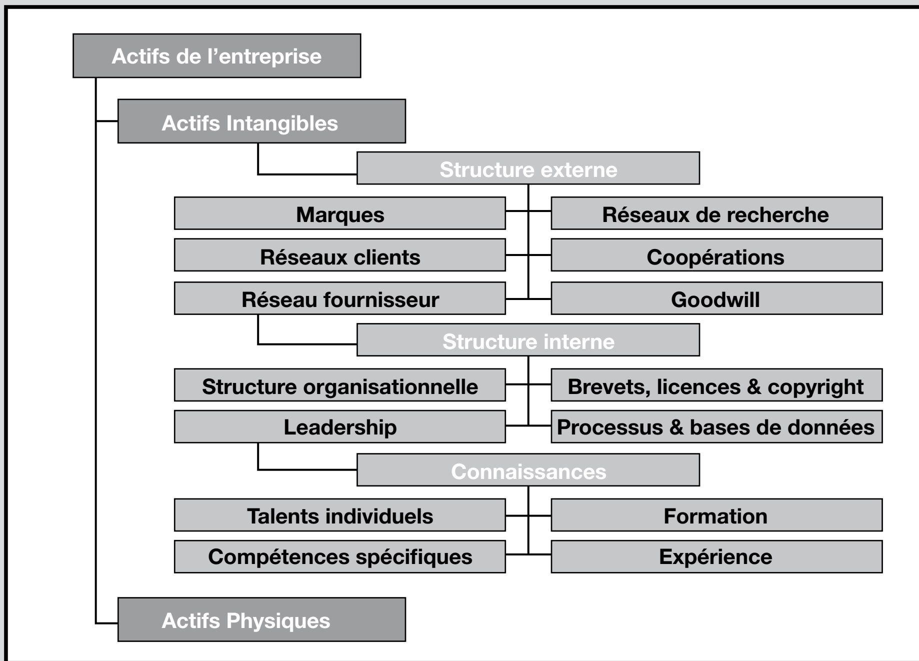
Sur le plan macroéconomique, le développement des TIC est une source de croissance pour les États (5,5 % du PIB de la France, selon une étude du cabinet McKinsey). Pour les consommateurs, elle permet des gains de pouvoir d'achat (13 milliards d'euros annuels, soit environ 20 euros par internaute et par mois, selon la même étude), qui résultent : « (i) d'une transparence accrue sur les prix, exerçant une pression à la baisse, aussi bien en ligne que dans le commerce traditionnel pour certaines catégories de produits, cette baisse atteint 25 % ; et (ii) de revenus additionnels procurés par les plateformes de mise en relation entre particuliers "C2C", par exemple les sites Internet permettant d'échanger des biens neufs ou d'occasion. Le bénéfice que retire le consommateur du numérique découle également de la valeur d'usage des services gratuits offerts par Internet (recherche d'information, divertissement, géolocalisation, etc.), ainsi que de l'accès à une plus grande variété de produits[18] ». Dans le processus de destruction créatrice en marche, les technologies numériques génèrent des gains de productivité importants et favorisent la création de nouveaux emplois (1,5 million en France, selon McKinsey), mais pourraient affecter à différents niveaux près de 50 % des métiers existant aux États-Unis (Frey & Osborne, 2013). Certains parlent alors « d'ubérisation » de l'économie pour qualifier un processus plus large de dématérialisation de l'économie, qui prend trois principales formes :

- la transformation de biens matériels en biens numériques, notamment dans les médias (livres, films, musique, etc.) ou encore la monnaie ;
- l'augmentation de la valeur des biens matériels par l'optimisation de leurs usages ou de leurs modes de commercialisation, notamment au travers du e-commerce ou des objets connectés ;
- le transfert de potentiel de création de valeur des actifs matériels vers les actifs intangibles, de sorte que selon les secteurs d'activité, 50 à 80 % de la valeur des entreprises et des richesses produites proviennent des actifs immatériels tels que la marque, la culture, les réseaux, les savoir-faire, etc.

17. *The Digital Advantage*, une étude menée durant trois ans, à travers 469 entretiens et 30 pays avec les dirigeants de 391 entreprises. Elle a donné lieu en 2015 à la publication du livre *Leading Digital* par Harvard Business Review Press.
18. McKinsey, « Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France », 2014b, p. 1.

La numérisation accélère donc la dématérialisation de l'économie, qui se traduit à son tour par un déplacement des sources de création de valeur depuis le capital matériel vers le capital immatériel de l'entreprise. La figure 1.5 décrit le capital immatériel de l'entreprise regroupé en trois catégories, les actifs de la structure externe, ceux de la structure interne et les connaissances.

Figure 1.5 – Les actifs intangibles de l'entreprise



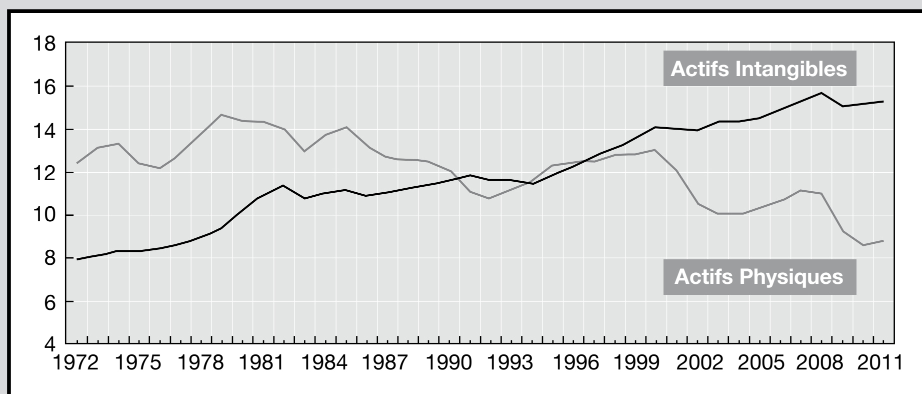
Source : réalisée par l'auteur.

Ce découpage montre bien que les actifs intangibles concernent toutes les entreprises dans tous les secteurs d'activité, et pas uniquement ceux des services par opposition aux secteurs industriels comme on pourrait le croire. Aujourd'hui, la part des investissements en actifs intangibles dans le PIB est nettement supérieure à celle des actifs physiques, tous secteurs confondus.

Ce processus de dématérialisation concerne tous les secteurs d'activité et accélère l'avènement de ce qu'il est désormais commun d'appeler l'économie de la connaissance et au sein de laquelle l'essentiel de la création de valeur et la source principale de la compétitivité des entreprises proviennent de la création et de l'exploitation de connaissances. Mais les propriétés économiques de la connaissance en font néanmoins un actif difficile à gérer (Dibiaggio, 2010[19]) :

19. Dibiaggio, L., « L'économie de la connaissance : un enjeu pour le management », 2010, dans Dibiaggio, L. et Meschi, P-X., *Le Management dans l'économie de la connaissance : Des clés pour comprendre les nouveaux modèles*, Paris : Pearson, 2010.

Figure 1.6 – Investissements en actifs physiques et intangibles (en % du PIB, source : OCDE, 2013)



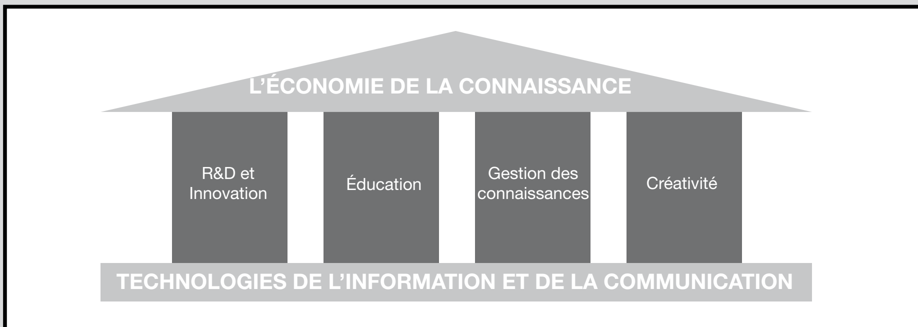
- D'abord, la connaissance présente les caractéristiques d'un bien public : si elle n'est pas protégée volontairement par un brevet, un *copyright*, un droit d'auteur ou un « tarif d'accès », l'appropriation de la connaissance est non rivale (elle ne réduit pas la quantité de connaissances disponibles pour les autres individus) et non exclusive (une fois produite et diffusée, tout le monde peut en profiter gratuitement). Ces propriétés peuvent rendre contre-productive la production coûteuse de connaissances par l'entreprise, justifiant sa protection par des droits de propriété intellectuelle.
- D'autre part, sa diffusion génère des externalités positives à l'origine de rendements croissants : la valeur de la connaissance augmente avec le nombre d'individus qui en bénéficient, et cela indépendamment de son coût de production. Cette propriété est à l'origine de stratégies d'innovation dite « ouverte » (*open innovation*), dont l'objectif est de partager le coût de production des connaissances tout en bénéficiant de synergies.
- Enfin, les connaissances ont un caractère cumulatif et hiérarchisé, de sorte qu'il n'est pas possible d'accéder aux connaissances de pointe (situées à la frontière des connaissances scientifiques) sans passer par l'apprentissage des connaissances de base (comme le calcul mathématique ou la lecture, par exemple).

Tenant compte de ces propriétés parfois difficilement compatibles, la gestion efficace de la production, de la diffusion et de l'appropriation des connaissances est la principale source de création de valeur dans l'économie de la connaissance. Elle repose sur un processus de transformation en trois étapes clés (Achard et Bernat, 1998) :

- le passage des données à l'information, par l'organisation et la compilation des données ;
- le passage de l'information aux connaissances, par l'analyse et la synthèse de l'information ;
- la transformation des connaissances en valeur, par la sélection et la diffusion des connaissances.

Les technologies de l'information et de la communication, avec la digitalisation, permettent d'optimiser ce processus de transformation des données en valeur. L'économie de la connaissance repose donc sur le socle des technologies de l'information et de la communication, ainsi que sur les quatre piliers que sont la R&D et l'innovation (ouverte), l'éducation, la gestion des connaissances et la créativité.

Figure 1.7 – Socle et piliers de l'économie de la connaissance



Source : réalisée par l'auteur.

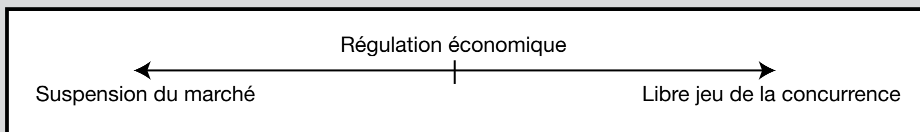
Les secteurs de pointe (comme la haute technologie, la santé, l'aéronautique, les TIC, etc.) deviennent ceux qui reposent essentiellement sur ces piliers, identifiés au moyen d'indicateurs tels que les dépenses de recherche et développement, le nombre de dépôts de brevets, le taux d'employés diplômés ou l'intensité d'utilisation des technologies de l'information. À cette dynamique de transfert de valeur, depuis les activités intensives en capital vers les activités intensives en connaissances, s'ajoute la dynamique de dérégulation de l'économie que nous traitons ci-dessous.

Régulation, dérégulation et re-régulation de l'économie

À l'intersection du droit, des sciences politiques et de l'économie, la régulation économique apparaît comme une réponse intermédiaire aux imperfections du marché incapable de s'autoréguler d'une part, et aux défaillances des systèmes totalement administrés d'autre part. Elle s'inscrit donc quelque part entre deux extrêmes : le libre jeu de la concurrence non contrôlée et la suspension du marché par l'État qui gère la production et la fourniture de biens et services.

Un processus de libéralisation, ou de dérégulation de l'économie est une décision politique qui consiste à déplacer le curseur de la régulation le plus possible dans la direction du jeu concurrentiel. Autrement dit, il vise à limiter l'intervention de l'État dans les échanges marchands, afin d'y introduire plus de concurrence et redynamiser les marchés par l'innovation, la guerre des prix et l'augmentation du surplus collectif. L'exemple du secteur des télécommunications en France illustre rigoureusement les prédictions de l'économie industrielle : l'entrée de Free Mobile sur le marché oligopolistique de Bouygues Telecom, Orange (l'ancien monopole France Télécom) et SFR a fait drastiquement baisser les prix tout en déclenchant une guerre technologique (la 4G, le *multiple play*, etc.) bénéficiant au consommateur.

Figure 1.8 – La régulation économique



Source : Dumez & Jeunemaître, 2004b.

En pratique, ce processus ne se traduit pas comme on pourrait le croire par la suppression pure et simple des cadres de régulation préexistants, mais plutôt par leur transformation. On peut résumer le contenu de ces transformations en trois principes clés, dont les modalités de mise en œuvre peuvent varier d'une industrie ou d'un pays à l'autre (Dumez & Jeunemaître, 2004b ; Lehiany, 2013) :

- L'ouverture à la concurrence de secteurs d'activité historiquement réservés à des monopoles publics, comme les postes et télécommunications, les secteurs de l'énergie ou du transport. Elle se traduit par la suppression des barrières légales empêchant l'entrée de nouveaux concurrents.
- Le démantèlement des monopoles historiques verticalement intégrés, comme EDF, la SNCF ou France Télécom (aujourd'hui Orange) en France. Souvent accompagné d'une privatisation au moins partielle de l'entreprise, il consiste à séparer verticalement les activités de monopole naturel – qui restent généralement contrôlées par l'État – de celles des services et de production, qui deviennent des activités concurrentielles. En France, ce principe a donné lieu par exemple à la création de Réseau ferré de France (RFF) dans le transport ferroviaire ou de Réseau de transport d'électricité (RTE), qui restent des monopoles publics séparés (au moins comptablement) des activités concurrentielles de vente de billets ou d'électrons.
- La mise en place d'une régulation économique indépendante, qui consiste à séparer sur le plan institutionnel l'activité de régulation de la sphère politico-administrative. Des régulateurs sectoriels, tels que la Commission de régulation de l'énergie (CRE), l'Agence de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) ou encore l'Agence de régulation des affaires ferroviaires (ARAFER), sont nés de ce troisième principe.

La dérégulation est donc une forme de (re)régulation des activités économiques qui se développe dans le but de séparer le politique (minimiser l'intervention de l'État…) de l'économique (… sur les marchés), tout en veillant au bon fonctionnement des activités économiques et commerciales au sein d'un secteur en particulier. En plus du régime général du droit de la concurrence – de nature transversale et qui s'applique à tous les secteurs d'activité en matière d'aides d'État, d'abus de position dominante, de fusion-acquisition et de concentration de marchés –, on distingue quatre régimes de régulations sectorielles (Dumez & Jeunemaître, 2004b ; Lehiany, 2013) :

- La régulation « par coups de projecteurs » (*sunshine regulation*), la plus légère, considère que la fixation des prix est une affaire d'entreprise. Elle consiste à mettre en place

une commission aux pouvoirs réduits, dont le mandat se limite à émettre des recommandations et à publier des analyses, rapports et avis pour réguler par la réputation (*naming and shaming*).

- La régulation « par l'autodiscipline » consiste à mettre en place une instance composée des membres de l'industrie considérée, un *multi-stakeholder board*, aux pouvoirs relativement restreints qui s'autorégule. On peut citer ici l'exemple de l'Ordre des médecins en France.

- La régulation transversale « main légère » (*light-handed regulation*) représente le mode de régulation le moins intrusif, dans lequel aucune institution n'est mise en place dans le secteur considéré, les activités économiques étant soumises aux dispositions générales du droit de la concurrence.

- La régulation « indépendante », modèle choisi en Europe, consiste à développer des institutions de régulation indépendantes des marchés et spécialisées par secteur d'activité (*non-stakeholder board*). Ces institutions définissent les cadres de régulation – c'est-à-dire les règles techniques, économiques et légales – d'un secteur en particulier, et ainsi les marges de manœuvre des entreprises actives sur ce secteur. Ce modèle de régulation sectorielle ne se substitue pas, mais s'ajoute généralement aux dimensions plus générales du droit de la concurrence.

Le régime retenu définira l'environnement « non marchand » du secteur, c'est-à-dire l'ensemble des forces politiques et réglementaires d'un secteur qui peuvent influencer l'activité économique d'une entreprise dans ce secteur (Baron, 2005). Il définit l'écosystème des parties prenantes politico-administratives et les cadres réglementaires au sein desquels les entreprises devront composer. Le processus de libéralisation correspond donc à la dynamique de transformation de ces écosystèmes et présente trois sources de risques majeurs pour les entreprises (Lehiany, 2013) :

- Le risque d'entreprise se réfère à la capacité d'adaptation interne de l'entreprise face au nouvel environnement, notamment en termes d'organisation, de culture et de gouvernance d'entreprise, de ses ressources et de sa stratégie interne de développement. Pour les anciens monopoles comme EDF par exemple, il s'agit de réussir le passage d'une culture d'entreprise publique en situation de monopole sur son territoire à une logique concurrentielle d'entreprise privée.

- Le risque de marché concerne, quant à lui, l'ensemble des menaces liées à la suppression des barrières à l'entrée et à la nouvelle structure concurrentielle du marché : les parts de marché évoluent, la demande est plus difficile à capter, de nouvelles offres apparaissent, les comportements concurrentiels évoluent, etc.

- Le risque de régulation peut s'interpréter comme l'incapacité du manager d'une entreprise à développer une compréhension claire de l'évolution de la réglementation. Ce type de risque est donc consécutif à l'instabilité des cadres règlementaires naissants et sujets aux pressions institutionnelles.

En 2005, le journal *The Economist Intelligence Unit* a mené une enquête auprès des directeurs de gestion du risque dans le monde entier et dans tous les secteurs, et leur a demandé quelle était la plus grande source de risque pour leur entreprise. Étonnamment, le risque de régulation arrive en tête devant tous les autres types de risques, que ce

soit celui lié à la réputation, informatique, le risque-pays, de marché, de terrorisme, etc. (The Economist, 2005). Trois raisons principales expliquent ce résultat :

- la complexité de la réglementation d'une part, caractérisée par la technicité et la multiplication des normes, standards techniques, règlements, directives, guidelines, codes de bonne conduite, etc. ;
- les différences de règlementation d'un pays ou bloc régional à l'autre ;
- les incertitudes liées aux évolutions de la règlementation, souvent à l'origine de vides règlementaires (*regulatory gaps*) temporaires.

Face à ces incertitudes de nature réglementaire, les entreprises développent des stratégies visant à contourner, anticiper et influencer l'environnement non marchand plutôt que de subir ses évolutions. L'intelligence économique, notamment dans sa dimension d'influence, définit et déploie ces stratégies « non marchandes » discutées plus bas.

Formes complexes de concurrence et rôle de l'intelligence économique

La combinaison de ces mutations – globalisation, digitalisation et dérégulation – produit un environnement économique et social instable et incertain qui se caractérise par la fréquence, l'amplitude et l'agressivité des interactions concurrentielles. Dès lors, les organisations, pour survivre, doivent assumer de nouvelles obligations :

- s'adapter à la contraction du temps concurrentiel dans leur course aux relais de croissance (l'hyperconcurrence) ;
- développer de nouveaux modes relationnels hybrides, aux intersections des modes génériques que sont l'affrontement, la coopération et l'évitement ;
- intégrer à leur stratégie les dimensions marchandes et non marchandes, afin de redistribuer les règles du jeu concurrentiel plutôt que de les subir.

Dès lors, l'intelligence économique (IE), définie comme la maîtrise de l'information stratégique ayant pour finalité la gestion des risques, offre une approche compréhensive de ces phénomènes.

L'hyperconcurrence : une course aux relais de croissance

D'abord, le concept d'hyperconcurrence développé par R. D'Aveni (1995) rend compte de la rapidité et de l'agressivité des dynamiques concurrentielles à l'œuvre dans l'ensemble des secteurs d'activité[20]. Il remet en question la notion de durabilité de l'avantage concurrentiel, du fait de l'abaissement des barrières concurrentielles consécutif à la dérégulation et la mondialisation. Dès lors, l'avantage concurrentiel de long terme est vu comme la succession d'avantages concurrentiels temporaires nécessitant une fréquente

20. Par extension, le Portail de l'intelligence économique définit l'hypercompétition comme « le mode d'action d'une entreprise dont la stratégie repose sur deux constantes : la création de sphères d'influence provisoires et la destruction des avantages compétitifs adverses ».

remise en question de la position de l'entreprise sur le marché. Les positions qui paraissaient « imprenables » sont attaquées, la rivalité s'accentue et s'accélère sur des marchés sans cesse perturbés par de nouveaux entrants toujours plus innovants : la course aux relais de croissance est lancée ! Cette course peut prendre trois directions – l'innovation, la conquête de nouveaux marchés et la diversification des activités –, chacune d'entre elles générant des besoins en nouvelles capacités stratégiques (ressources et compétences clés). Et si le développement en interne (la croissance « organique ») de ces capacités est une option possible, la vélocité des marchés appelle généralement le mode de croissance externe (alliances, filiales communes, etc.), qui permet l'acquisition rapide des ressources et compétences nécessaires. Dès lors, la coopération devient un mode relationnel au moins aussi important que l'affrontement concurrentiel, mode dominant dans la pensée stratégique classique.

Des modes relationnels hybrides

Vient donc ensuite la capacité des entreprises à gérer de multiples modes relationnels. On distingue trois modes relationnels génériques :

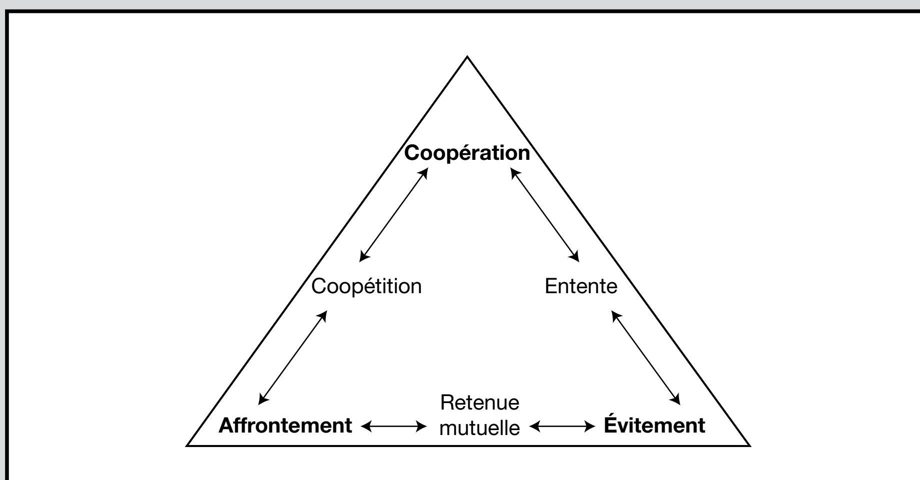
- **L'affrontement**, qui paraît le mode le plus « naturel » dans un environnement concurrentiel, est la relation dans laquelle les firmes rivales s'opposent les unes aux autres pour améliorer leurs positions et leurs performances (Le Roy, 2004).
- **La coopération** s'oppose à l'affrontement et met l'accent sur la recherche de synergies et de complémentarités entre deux ou plusieurs entreprises. Verticales (avec les fournisseurs et/ou les clients) ou horizontales (avec des concurrents), les formes de coopération incluent les alliances, les réseaux, les filiales communes, les partenariats, les franchises et les licences d'exploitation.
- **L'évitement** consiste à concentrer ses activités sur des zones géographiques et économiques en situation de monopoles temporaires par la recherche de « niches » ou « d'océans bleus ». Plutôt que d'affronter les concurrents ou de coopérer, ce mode relationnel favorise une sorte de *statu quo* tacite permettant un partage des marchés ou segments de marchés.

À ces modes génériques s'ajoutent les modes relationnels hybrides que sont la coopétition, la retenue mutuelle et l'entente :

- **La coopétition** fait référence à une situation paradoxale qui combine les relations d'affrontement et de coopération entre deux firmes (Nalebuff & Brandenberger, 1996). Deux entreprises peuvent en effet coopérer sur certains maillons de la chaîne de valeur ou certains segments de marché et s'affronter sur d'autres. C'est par exemple ce qu'ont fait Sony et Samsung en créant la coentreprise S-LCD en 2003, afin de développer une nouvelle génération de téléviseurs. Par cette alliance, Sony bénéficiait de l'avancée technologique de Samsung en matière d'écran plat, qui à son tour, accédait au marché des téléviseurs LCD. En 2006, les deux concurrents devenaient *leaders* du marché des téléviseurs LCD. La logique principale étant d'apprendre le plus possible de son concurrent tout en protégeant son patrimoine, l'IE devient essentielle dans cette situation. Elle est, en effet, un moyen efficace d'accéder aux ressources et compétences de son concurrent-partenaire, tout en se protégeant de la captation de ses propres capacités stratégiques.

- **La retenue mutuelle** est une relation intermédiaire entre l'affrontement et l'évitement qui s'observe dans les situations de concurrence « multipoints », situations où des firmes se rencontrent simultanément sur plusieurs marchés (Bernheim & Whinston, 1990). La multiplication des points de contacts génère une forte interdépendance entre les firmes et renforce la crédibilité de menaces de représailles en cas d'attaque frontale sur un des marchés communs. On observe donc dans ces situations une forme de retenue mutuelle qui se caractérise par un degré de rivalité relativement faible. On trouve de nombreuses illustrations de ces situations dans les secteurs du transport aérien, de l'hôtellerie ou encore dans le secteur de l'énergie. Notamment, au lendemain de l'ouverture des marchés de l'électricité et du gaz en Europe, une période de forte concurrence entre les anciens monopoles (EDF, ENEL, Endesa, etc.) a donné lieu au développement de multiples points de contacts géographiques (par l'internationalisation des monopoles) et économiques (par la diversification de leurs activités), et s'est traduit par des politiques de prix agressives. La tendance s'est ensuite inversée dès 2003, où l'on a observé un recentrage des activités et une hausse des prix traduisant un degré de rivalité amoindri (Cateura, 2009).
- **L'entente** est une relation intermédiaire entre coopération et évitement. Qu'elle soit concertée (collusion, cartel) ou non (entente tacite), elle n'est pas autorisée par le droit de la concurrence. La figure 1.9 illustre l'ensemble de ces modes relationnels.

Figure 1.9 – Les modes relationnels génériques et hybrides (adapté de Koenig, 1996)



Des stratégies multidimensionnelles

Enfin, la complexité générée par les mutations de l'environnement appelle à redéployer la stratégie d'entreprise au-delà des relations marchandes. On distingue trois dimensions dans lesquelles se déploie la stratégie (Dumez & Jeunemaître, 2005) :

- D'abord, les stratégies sur le marché traditionnellement étudiées peuvent être menées afin de conquérir des parts de marché *via* l'innovation technologique, la différenciation de l'offre, la segmentation de la demande, les stratégies prix/quantité agressives ou la mise en place de politiques commerciales plus adaptées. En interne, l'entreprise peut également développer des stratégies de domination par les coûts dans la poursuite d'un avantage concurrentiel. Plus généralement, on peut citer les six leviers d'action identifiés par Ferrier (2001) : le prix, le marketing, les nouveaux produits, les capacités, les services et les signaux.

- Ensuite, les entreprises peuvent mettre en place des stratégies de définition ou de structuration de marché, cherchant à maintenir ou modifier les frontières géographiques ou économiques des marchés (Dumez & Jeunemaître, 2004). Dans cette optique, la notion de frontière d'un marché peut s'appréhender en termes technologiques, de produits, de besoins des clients ou de zones géographiques. Les stratégies de définition de marché peuvent alors prendre la forme de stratégies de (dé)verrouillage ou de combinaison de marché, de diversification, de ventes liées, d'internationalisation, de fusion/acquisition ou encore de formation d'alliances internationales. Elles peuvent également viser à modifier les structures de marché par des stratégies d'intégration verticale en amont ou en aval. Par exemple, Bonardi (2004) étudie les stratégies asymétriques des anciens monopoles dans le secteur de l'électricité. Il montre comment ces derniers développent des stratégies défensives de verrouillage de leur marché domestique, combinées à des stratégies agressives d'internationalisation par la conquête de marchés étrangers.

- Enfin, les stratégies des firmes dans l'environnement non marchand ou « hors marché » sont plus rarement étudiées. De même que les entreprises s'affrontent sur les marchés, elles s'affrontent dans l'environnement non marchand. Baron (1999) définit ces stratégies comme la définition des objectifs et des actions à mener dans la sphère non marchande, telles que la formation de coalitions, le lobbying, la diffusion d'information, les stratégies politiques visant à améliorer la réputation d'une entreprise ou à détériorer celle d'un concurrent, ou la saisie des autorités de surveillance des marchés et dans la poursuite d'un concurrent en justice. Elles peuvent être prédatrices (au détriment d'un concurrent) ou prendre des formes plus coopératives et viser à augmenter le potentiel de croissance global d'un secteur ou d'une industrie.

Le tableau 1.2 synthétise les actions stratégiques « types » que peuvent déployer les entreprises dans les trois dimensions évoquées.

Or, l'analyse séparée des trois dimensions ne permet pas de définir une stratégie cohérente et efficace. En revanche, l'étude de la manière avec laquelle les entreprises concurrentes développent dans le temps des stratégies dites « intégrées », c'est-à-dire qui tiennent compte des manœuvres successives et simultanées sur ces trois dimensions, procure des performances supérieures (Baron, 1995). L'intelligence économique, par la maîtrise de l'information stratégique, confère aux acteurs économiques les moyens d'anticiper, de s'adapter et de composer avec ses formes complexes de concurrence.

Tableau 1.2 – Les actions types d'une stratégie multidimensionnelle.

Dimensions stratégiques	Actions types	Références clés
Sur le marché	Lancement de nouveaux produits ou services Actions sur les prix Actions marketing Actions sur les capacités	*Krider & Weinberg (1998) ; Ferrier & Lyon (2004)* *Frank & Salkever (1997) ; Ferrier & Lyon (2004)* *Ferrier & Lyon (2004) ; Chen & MacMillan (1992)* *Chen & MacMillan (1992) ; Miller & Chen (1994) ; Ferrier & Lyon (2004)*
Définition de marché	Expansion géographique Développement économique (diversification, intégration amont/aval) Fusion/acquisition, alliances et réseaux Verrouillage/déverrouillage (jeux sur les barrières à l'entrée)	*Baum & Korn (1996) ; Haveman & Nonnemaker (2000)* *Soberman & Gatignon (2005) ; He et al. (2006)* *Gimeno (2004) ; Gnyawali & Madhavan (2001)* *Dumez & Jeunemaître (2004) ; Ferrier (2001)*
Dimensions stratégiques	**Actions types**	**Références clés**
Hors-marché	Stratégie politique (lobbying) Stratégie juridique et légale Stratégie réputationnelle Stratégie RSE	*Baron (1995) ; Bonardi (2004) ; Bonardi et al. (2005)* *Baron (1995) ; Bagley (2008) ; Masson et al., (2013)* *Baron (1995) ; Fombrun & Shanley (1990) ; Chen & Miller (2012)* *Baron (1995) ; Chen & Miller (à par.)*

Source : Lehiany & Chiambaretto, 2014.

Section 3 – Les contours et les grands dispositifs publics de l'intelligence économique en France

Le concept d'intelligence économique diffère en France du sens américain *competitive intelligence*. En effet, il se décline dans sa définition et sa mise en application au niveau de l'État et ne se situe pas essentiellement au niveau des entreprises (Harbulot, Baumard, 1997 ; Smith, Kossou, 2008)[21]. Si l'intelligence économique possède de nombreuses caractéristiques et qu'elle est considérée comme « une innovation à la française » (Moinet, 2010), elle est née des enjeux de domination économique entre les puissances mondiales dans la course à la compétitivité (Harbulot, Baumard, 1997)[22].

21. Il faut noter toutefois que l'État américain, avec l'*advocacy center*, appuie considérablement les entreprises avec tout le réseau des agences de renseignement et diplomatiques pour les marchés extérieurs.

22. « L'entreprise n'est pas à l'origine de la réflexion sur l'intelligence économique. Le management offensif et défensif de l'information ouverte [...] est né de la confrontation des intérêts de puissance qui jalonne les grandes étapes de la mondialisation des échanges [...]. Contrairement aux idées reçues, les premiers écrits sur le rôle offensif de l'information ouverte dans un enjeu économique ne sont pas le fruit d'une réflexion académique sur la démarche productive et concurrentielle de l'entreprise. Ils sont le résultat de travaux très précis sur les enjeux non militaires des États-Nations. » (p. 2).

Véritablement nommée dans le rapport Martre en 1994 pour développer la compétitivité de la France, l'intelligence économique est définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. » (p. 11). Ce rapport, intitulé « Intelligence économique et stratégie des entreprises », a été piloté par Henri Martre, alors président de l'AFNOR et président d'honneur d'Aérospatiale, et comptait Philippe Clerc, Christian Harbulot et Philippe Baumard parmi les rédacteurs. Le rapport Martre a constitué ce que Marcon et Moinet (2011) appellent la « véritable entrée de l'État dans l'arène ». Celui-ci s'inscrivait dans le cadre de recherches sur les facteurs de la compétitivité (Delbecque, 2015). Il visait à réfléchir sur la manière dont le gouvernement français pouvait être en appui des organisations françaises et sur la mise en œuvre d'une politique nationale d'intelligence économique (Masson, 2001). Ce bilan sur les enjeux de la guerre économique a mené en 1995 à la création du Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE), sous l'initiative du préfet Rémy Pautrat. L'État a toutefois, durant cette période, peu soutenu le développement d'une action coordonnée d'intelligence économique. Marcon et Moinet (2011) soulignent à ce titre que ce comité était « composé de sept personnalités, (ce comité) avait peu de moyens et surtout peu de relais. » (p. 50) ; il a pris fin en 1998.

Le rapport Martre a donc été peu entendu (Delbecque, 2015). Le rapport Carayon, commandé par le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin en 2003 sur l'intelligence économique en France, a souligné la régression de la compétitivité de la France. Si certains acteurs de l'intelligence économique (par exemple, chercheurs et consultants) ont entamé un travail de sensibilisation, le rapport semble souligner un problème de compréhension du concept d'intelligence économique, la nécessité d'une révolution culturelle pour prendre pleinement en considération ces enjeux, un besoin de stratégie d'influence sur les volets politique, social et culturel, ainsi qu'un manque d'échanges et de concertation entre l'État et les entreprises privées (Carayon, 2003). Il appelle dès lors à « une vraie et grande politique publique de l'État » (Carayon, 2003, p. 11) et insiste sur l'urgence de la formation des élites administratives en matière d'IE, ainsi que sur la démarche d'influence. Bernard Carayon propose ainsi un renouvellement de la politique publique d'intelligence économique à partir de 38 propositions portant sur le renforcement de la compétitivité, la construction d'un dispositif de sécurité économique, l'élaboration d'une stratégie d'influence et le déploiement d'actions pédagogiques adaptées aux besoins des acteurs.

La compétition ne se fait pas uniquement sur le plan commercial et financier, mais sur des aspects immatériels, tels que les normes ou encore la réputation. Les règles du jeu économiques et normes internationales sont devenues des composantes essentielles de la compétitivité des entreprises et des États. Elles construisent ou modifient les marchés, instaurent ou changent les modes de gouvernance, permettent aux initiateurs d'avoir un temps d'avance sur la concurrence ou au contraire de les ralentir. Les grandes multinationales peuvent jouer un rôle central dans cette régulation (Basso, 2015), parfois au détriment même des États qui les ont vues naître.

Cette tendance à l'influence normative s'est accentuée ces dernières années ; la concurrence est mondiale, les règles et normes ne cessent d'évoluer, les acteurs augmentent leur connexion sociale et étendent leurs marchés, l'influence des nations s'exerçant très largement *via* leur puissance économique et réglementaire. Dans cette optique, la ministre du Commerce extérieur a demandé un rapport en 2012 pour développer une influence normative internationale stratégique pour la France. Les encadrés 1.2 et 1.3 donnent des exemples d'influence normative sur ces dernières années.

Nous allons ainsi aborder dans cette section les dispositifs d'intelligence économique déployés à l'échelon étatique, puis territorial pour mieux percevoir comment les acteurs ont pris en considération ces différents enjeux.

Encadré 1.2 – Exemple de succès d'influence normative

« Dans l'agroalimentaire, yaourt et eau minérale : on rappellera la bataille du yaourt gagnée par ses fabricants au début des années 2000, contre des Allemands et Espagnols et avec le soutien d'Américains et d'Asiatiques, d'où il ressortit que la règle de base du yaourt était d'être un produit fermenté et vivant. Admettre le contraire eût considérablement ouvert le marché et limité celui des spécialistes du vrai yaourt. En sens inverse des alliances, un autre combat vit s'opposer Français et Américains sur l'eau minérale, à l'acception beaucoup plus large aux États-Unis. Tout cela s'est fait en France en information mutuelle et confiance avec les administrations de l'Agriculture et de l'Économie. »

Source : Claude Revel, Rapport sur l'influence normative remis à la ministre du Commerce extérieur, 2013, p. 15.

Encadré 1.3 – Exemple d'échec d'influence normative

« En 2000, la Commission européenne avait donné mandat à l'IASB3, un institut expert sis à Londres, de produire de nouvelles normes comptables et financières. Un des intérêts avancés et qui justifiait le mandat était l'engagement de convergence de l'IASB avec les règles comptables américaines, engagement qui finalement n'a pas été tenu. Pour beaucoup, l'Europe a abandonné en 2002 l'essentiel de ses prérogatives en matière de normalisation comptable en adoptant le référentiel comptable international (IFRS) pour les entreprises cotées. Cet épisode est considéré comme un échec des visions européennes qui privilégient la stabilité financière et la performance durable de l'entreprise. En sens inverse, elles ont été un formidable marché pour les cabinets spécialisés et pour les tenants (y compris français) d'une approche "marché". »

Source : Claude Revel, Rapport sur l'influence normative remis à la ministre du Commerce extérieur, 2013, p. 17.

1. Les dispositifs étatiques

Une structure dédiée depuis 2004 et ses évolutions : HRIE (2004-2009), D2IE (2009-2015), SISSE (2015-)

À la suite du rapport Carayon, une structure dédiée a été créée, structure qui a connu plusieurs transformations.

Tout d'abord, la nomination en 2004 d'un Haut responsable à l'intelligence économique (HRIE), à travers la personnalité d'Alain Juillet, va donner une nouvelle envergure au développement d'une culture d'intelligence économique. Rattaché au Secrétariat général de la défense nationale (SGDN) dépendant directement du Premier ministre, le rôle du HRIE est alors de sensibiliser les organisations du privé et du public, de stabiliser et diffuser cette notion d'intelligence économique auprès de tous et de répertorier les formations en intelligence économique. Cependant, le second rapport Carayon mentionne que le rattachement au Secrétariat général de la défense nationale n'est pas pertinent et que ce secrétariat ne peut mener une politique d'intelligence économique efficace. En 2009, le poste de délégué interministériel à l'intelligence économique est ainsi créé, avec la nomination d'Olivier Buquen, dépendant du ministère de l'Économie et chargé de reporter à un comité rattaché à l'Élysée.

La Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE) a alors pour mission d'alerter, d'impulser et d'accompagner les intérêts des entreprises et de la France en matière de compétitivité et de sécurité. Ses actions peuvent mener à l'élaboration de fiches et d'outils d'accompagnement sur la sécurité économique, ou encore à la mobilisation de réseaux d'acteurs sur des projets d'IE (Delbecque, 2015). La D2IE a également remis des recommandations pour améliorer les stratégies d'influence de la France dans les rapports de 2012 au ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique.

La D2IE est placée sous l'autorité directe du Premier ministre en 2013, lors de l'arrivée de Claude Revel au poste de déléguée. Le décret du 22 août 2013 confie à la D2IE l'élaboration et la mise en œuvre de la politique publique d'intelligence économique. Les missions de la D2IE permettent :

- sur le plan pédagogique, de sensibiliser les acteurs aux objectifs et méthodes de l'IE ;
- sur le plan de l'anticipation et de l'accompagnement des évolutions internationales, de favoriser la prise de décision en lien avec les besoins des entreprises ;
- sur le plan de la sécurité économique, de prévenir des risques divers ;
- sur le plan de l'influence, de travailler sur l'environnement économique et les régulations internationales de toute nature à la suite du rapport remis par Claude Revel en 2013 au ministre du Commerce extérieur.

La D2IE joue aussi le rôle de coordination et d'échanges avec les acteurs issus du monde économique, préfectoral, diplomatique et de la recherche, pour améliorer son analyse de l'environnement concurrentiel et diffuser la culture de l'IE. Elle s'appuie sur un « réseau de correspondants dans les services centraux et déconcentrés, en France et à l'étranger (réseau comportant des représentants des ministères et des préfectures, ainsi que des collectivités territoriales) » (Delbecque, 2015, p. 344).

Depuis janvier 2016, la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE) et le Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) se sont transformés en Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (SISSE). Ce service est dirigé par le commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques (CISSE). Ils sont rattachés au ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, et plus précisément à la Direction générale des entreprises (DGE). Le décret du 29 janvier 2016 indique que leur mission est de participer à la « politique publique en matière de protection et de promotion des intérêts économiques de la Nation », au sein de laquelle interviennent également d'autres acteurs et organismes. Cependant, le SISSE n'est plus chargé de proposer et évaluer la politique publique d'intelligence économique comme le faisait auparavant la D2IE[23]. De plus, « au niveau régional, le SISSE offrira un cadre d'action cohérent et unifié pour les chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE), désormais intégrés au sein des pôles 3E (entreprises, emploi et économie) des DIRECCTE »[24].

La culture nationale de l'intelligence économique dépend ainsi en partie des initiatives étatiques (Martre, 1994).

Les ministères

Les différents ministères disposent d'un correspondant « intelligence économique » ou d'une équipe dédiée.

Encadré 1.4 – Exemple d'organisation de l'intelligence économique au sein du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie en 2015

Le **Département de l'intelligence économique et de la protection de l'information** du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie a notamment pour mission de conduire les politiques d'intelligence économique et de sécurité des systèmes d'information. Dans ce cadre, il participe à l'élaboration et à l'application des politiques et instructions interministérielles relatives à la protection du patrimoine scientifique, technologique et économique de la nation. De même, il coordonne la veille économique, la stratégie d'influence et la diffusion de la culture d'intelligence économique dans les différents secteurs d'activité du ministère.

En région, les **Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL)** sont également étroitement associées au dispositif d'IE piloté par les préfets de région.

Source : site de la D2IE, février 2015.

23. http://www.portail-ie.fr/article/1442/La-creation-du-SISSE-nouveau-chapitre-dans-l-histoire-mouvementee-de-l-Etat-et-de-l-intelligence-economique.

24. Lettre n°212 – 17 juin 2016
http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/publications/lettre-daj/2016/lettre212/Editorial.html

En 2006, un Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) a été constitué, avant d'être fusionné au sein du SISSE en janvier 2016. Ce service était rattaché directement au Secrétaire général des ministères économiques et financiers. Il possédait également six correspondants en intelligence économique, qui étaient en charge de mener la veille stratégique et de garantir un soutien aux enjeux des entreprises et des établissements de recherche. Ils menaient le développement de l'innovation, des actions d'influence, ainsi que le déploiement à l'étranger. Ce service travaillait en relation avec la D2IE par le biais du chef de service du SCIE.

Aussi, près de 22 chargés de mission régionaux à l'intelligence économique[25] et conseillers régionaux à l'IE (CRIE) font partie de la Direction générale des entreprises et des DIRECCTE. Ils ont pour mission de transmettre des informations et conseils aux entreprises PME et ETI, de participer à l'implantation des entreprises à l'international et de promouvoir la culture de l'intelligence économique avec les experts-comptables et autres acteurs relais au niveau local.

Encadré 1.5 – Exemple d'organisation de l'intelligence économique au sein du ministère des Affaires étrangères et du Développement international en 2015

« Outre son rôle majeur en matière d'influence de la France à l'étranger et dans les organisations internationales, et de soutien des entreprises françaises à l'export, le ministère des Affaires étrangères et du Développement international dispose, par son réseau diplomatique et consulaire, d'un outil essentiel de veille et d'information sur les évolutions économiques majeures et sur les risques pouvant peser sur les entreprises et établissements de recherche. Le MAEDI met ainsi en œuvre, *via* les services scientifiques des ambassades, une action de collecte et de traitement de l'information scientifique et technologique à destination des entreprises, des établissements de recherche et des pôles de compétitivité. Le MAEDI met notamment à la disposition du public des bulletins électroniques, publications électroniques d'information sur les avancées technologiques et scientifiques dans le monde.

Depuis le printemps 2014, le portefeuille du Commerce extérieur de la France est assuré par un secrétariat d'État rattaché directement au MAEDI. Il se charge également de la promotion du tourisme et des Français de l'étranger. »

Source : site de la D2IE, février 2015.

Par ailleurs, le ministère des Affaires étrangères joue lui aussi un rôle clé *via* la diplomatie économique. Il doit permettre de soutenir les entreprises françaises dans leur développement international, de favoriser les investissements étrangers créateurs d'emplois sur le territoire français, ou encore de tenter d'adapter les règles et normes au niveau

25. « Le chargé de mission régional à l'intelligence économique (CRIE) assure et organise la diffusion de la pratique de l'intelligence économique auprès des acteurs économiques de sa région, tout particulièrement vis-à-vis des PME et des pôles de compétitivité. Il participe aux actions de défense des intérêts stratégiques nationaux, et dans ce cadre exerce certaines missions réglementaires de sécurité économique en application d'attributions dévolues au Haut fonctionnaire à la défense et à la sécurité (HFDS). » http://www.economie.gouv.fr/recrutement/charge-mission-regional-a-lintelligence-economique?language=fr.

européen et international aux intérêts économiques français. Les ambassades sont également missionnées pour participer à la dynamisation des relations économiques avec les pays hôtes. Les ambassadeurs servent alors de relais entre les régions, les entreprises et le réseau diplomatique.

Le ministère de l’Intérieur participe également à la reconnaissance des préfets de région dans les actions d’IE menées territorialement dans le cadre de la politique publique d’intelligence économique.

Focus sur les services de sécurité

Le dispositif national joue un rôle central dans le volet sécurité de l’intelligence économique, grâce à la compétence de ses services de sécurité (DGSI, DGGN, DPSD). La Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI), anciennement DCRI (Direction centrale du renseignement intérieur) et née de la fusion entre la DST (Direction de la surveillance du territoire) et les RG (Direction centrale des renseignements généraux), est un acteur clé dans la politique publique d’intelligence économique. Une sous-direction est en charge de la sécurité économique et de la sûreté des entreprises pour faire face aux menaces étrangères[26]. Elle organise, par exemple, des conférences auprès des entreprises pour les éduquer aux risques et menaces qui pèsent sur leurs actifs stratégiques.

La Direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) intervient en complément sur les PME et TPE situées dans des zones spécifiques. Au-delà des actions de sensibilisation et de pédagogie, elle recueille et transmet des informations sur les potentielles menaces. Pour favoriser la coordination et la circulation de l’information, elle a mis en place des référents d’intelligence économique dans les territoires. La Direction de la protection et de la sécurité de la défense a les mêmes missions pour les entreprises relatives au secteur de la défense.

Par ailleurs, les évènements récents ont souligné l’importance de la cybersécurité, comme pilier dans la sûreté et la sécurité des entreprises. Le livre blanc sur la défense et la sécurité nationale en 2008 appelait l’État à se munir d’un organe contre les attaques informatiques visant les infrastructures nationales. L’Agence nationale de la sécurité des systèmes d’information (ANSSI) a donc été créée. Elle intervient comme compétence nationale et est rattachée directement au Secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale. Constituée en juillet 2009, l’ANSSI propose des règles pour appliquer la protection des systèmes d’information de l’État et pour vérifier la mise en œuvre des mesures établies. Son rôle consiste à veiller, détecter, alerter et réagir aux différentes attaques et menaces informatiques, notamment au niveau de l’État. Elle propose également des produits et services à des acteurs extérieurs au gouvernement. L’ANSSI intervient parfois auprès des grandes entreprises victimes d’intrusion sur leurs systèmes d’information ou pour dispenser des formations. Enfin, elle publie des communiqués pour informer les différents acteurs et le public sur les risques, ainsi que les moyens de protection.

26. Quelques chiffres : « Entre 2006 et 2012, elle avait détecté 5 200 actions d’ingérence économique dans plus de 3 300 entreprises françaises et 150 secteurs d’activité. Les auteurs de ces pratiques appartenaient à plus de 90 nationalités différentes » (Delbecque, 2015, p. 349).

Les instituts de formation et de recherche

Sur le plan national, l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN) forme les hauts fonctionnaires et les cadres du secteur privé, militaires et de l'administration, à la « préparation et à la conduite de la guerre, dans une vision dépassant le seul cadre militaire »[27]. Il vise à véhiculer une culture de défense et de sécurité nationale, ainsi qu'à sensibiliser aux questions internationales. Placé sous la tutelle du Premier ministre en 1979, il devient un établissement public administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière en 1997.

L'IHEDN a développé un pôle « défense-affaires étrangères » et s'est rapproché en 2010 du Centre des hautes études de l'armement (CHEAr) et de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ). L'IHEDN est donc un lieu de débats et de formation permettant de pérenniser l'intelligence économique. L'association des auditeurs de l'IHEDN participe à l'organisation de colloques et de conférences favorisant les réflexions croisées, ainsi que la diffusion d'une culture d'intelligence économique.

Le Premier ministre a également sous sa tutelle l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), qui est un établissement public national à caractère administratif. Comme l'IHEDN, l'INHESJ effectue des sessions nationales et régionales sur des thématiques spécifiques relatives à la « sécurité et justice », ou encore au « management stratégique de la crise », ou des formations spécialisées. Cet institut est ainsi un lieu de formation, d'apprentissage, de recherche, mais également de veille et d'analyse sur les questions de sécurité intérieure, sanitaire, environnementale et économique, ainsi que sur la justice et le domaine juridique. L'INHESJ mobilise également des responsables de haut niveau dans diverses institutions et différents secteurs pour mettre en commun les connaissances et améliorer leur analyse sur les questions de sécurité et de justice. Elle joue un rôle de diffuseur de connaissances sur ces thèmes et a noué des liens avec d'autres organismes pour accentuer la sensibilisation.

Enfin, s'observe depuis quelques années un développement de l'enseignement de l'IE dans les cursus universitaires pour donner aux étudiants les bases sur cette notion. De la veille stratégique à la protection des éléments matériels et immatériels, en passant par les tactiques d'influence, un référentiel créé par plusieurs acteurs, dont le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a été expérimenté dans des établissements pilotes à partir de 2011. Ce système a été élargi et le référentiel a été actualisé dans des « principes clés de l'IE » élaborés avec les différents acteurs de l'IE et diffusés par la D2IE en juin 2015.

2. Les dispositifs territoriaux

Un territoire constitue un lieu composé de nombreux acteurs soulignant la complexité, mais également le potentiel de synergies et de dynamiques associées. Il faut dès lors une stratégie pour utiliser ces ressources au mieux et assurer la prospérité du

27. http://www.ihedn.fr

territoire (Delbecque, 2015). Elle permet de donner une direction face à un environnement incertain et complexe. Les rapports et ouvrages sur l'intelligence économique indiquent qu'il faut entamer une révolution culturelle dans les administrations pour être en adéquation avec le monde économique. Cela se joue notamment sur la notion de temps, qui est différente si on se place du côté de l'État ou des entreprises.

C'est au travers du dernier chapitre du rapport Carayon en 2003[28] que ressort cette volonté d'accentuer le déploiement de l'intelligence économique et de la politique publique d'intelligence économique dans les territoires. Cette démarche d'intelligence territoriale renvoie historiquement à celle d'aménagement du territoire visant à redynamiser la région, à composer avec les ressources et compétences locales, et à créer une identité spécifique pour apporter de la richesse économique (Marcon, Moinet, 2011).

L'intelligence territoriale[29] correspond à « l'ensemble des actions d'intelligence économique conduites de manière coordonnée par des acteurs publics et privés (marchands et non marchands) localisés dans un territoire, afin d'en renforcer la performance économique et, par ce moyen, d'améliorer le bien-être de la population locale » (Marcon, Moinet, 2011, p. 99). Les objectifs sont alors de créer des liens entre acteurs du public et du privé au service d'un projet commun et partagé ; de produire des connaissances adaptées face à la mondialisation et à l'explosion des marchés, ainsi que des frontières ; d'améliorer sa protection et son influence. Si les frontières explosent et rendent le champ concurrentiel complexe, les territoires ont une place non négligeable dans l'affrontement économique. Plusieurs actions peuvent être menées : anticiper, soutenir et partager de l'information ; diagnostiquer les facteurs internes au territoire (ressources et compétences centrales, faiblesses, attractivité du territoire, etc.) et externes (opportunités, menaces, législation, intensité concurrentielle sur les produits ou services des acteurs du territoire, etc.) ; coordonner les différents niveaux étatiques pour créer et valoriser la richesse ; rechercher des partenariats pour favoriser la coopération et développer des synergies ; ou encore créer des réseaux pour accroître la circulation d'informations, le soutien et les actions d'influence.

La mise en place de dispositifs d'intelligence territoriale vise donc à produire du développement au niveau local. Cela passe par la valorisation des ressources territoriales et de soutien sur le marché européen et mondial. En France, plusieurs dispositifs existent pour développer cette intelligence territoriale. Trois principaux seront évoqués ici :

---

28. « La promotion de leurs intérêts (des territoires) apparaît directement liée à leur capacité à s'organiser en réseaux, en adoptant une démarche qui repose sur l'articulation et la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique par la compétitivité-attractivité, l'influence, la sécurité et la formation » (Carayon, 2003, p. 87).
29. « L'intelligence territoriale existe véritablement lorsque s'opère une fertilisation croisée des compétences et des investissements stratégiques entre entreprises, réseaux d'entreprises, centres de recherche, centres de formation, collectivités territoriales, services de l'État… » (Marcon, Moinet, 2011, p. 100).

- les dispositifs régionaux d'intelligence économique, pilotés par les préfets de région ;
- les pôles de compétitivité ;
- les chambres de commerce et d'industrie (CCI).

Les dispositifs régionaux d'intelligence économique

Le HRIE s'est appuyé sur le préfet et sur l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT)[30] pour déployer le dispositif d'intelligence territoriale dans les régions. C'est notamment sous l'initiative du préfet Rémy Pautrat que des expérimentations d'intelligence économique territoriale ont été menées dans les régions (Delbecque, 2015). Sept grandes régions ont ainsi connu des expérimentations (Aquitaine, Alsace, Centre, Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte d'Azur), avant une extension en 2005 à l'ensemble du territoire français.

Les préfets sont ainsi en charge d'appliquer la politique sur le territoire et d'aider au développement de l'intelligence économique territoriale (Tholoniat, 2007). En France, les préfets de région mettent en œuvre les politiques de développement économique et social et d'aménagement du territoire. Ils ont de plus une connaissance approfondie de l'économie, du tissu industriel et des bassins d'emplois dans leurs régions. C'est pour cela que leur a été confiée la responsabilité de piloter la politique publique d'intelligence économique territoriale. Ces derniers peuvent également compter sur l'ensemble des services de l'État présentés auparavant dans ce chapitre, que ce soit en lien avec le domaine économique ou de la sécurité. L'intelligence territoriale est aussi en lien étroit avec le ministère de l'Intérieur, comme nous l'avons vu précédemment (Delbecque, 2015). Plusieurs acteurs institutionnels participent au soutien et à l'accompagnement des TPE et PME en matière d'intelligence économique, comme les coordonnateurs régionaux à l'intelligence économique, proches des préfets et des chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE), qui sont dans les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ; comme les collectivités locales ; la DCRI, DGPN et DPSD ; le Conseil national des barreaux ; le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC) ; les CCI ou en matière de formation, comme la CGPME ouverte aux dirigeants de PME.

30. L'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) a été un acteur clé dans l'élaboration de la politique publique d'intelligence économique vers 2005 et est intervenue ensuite sur quatre grands axes structurants : la définition d'un périmètre stratégique à l'échelon régional et à la cartographie des entreprises sensibles ; l'apport de conseils aux différents partenaires du territoire dans leurs projets stratégiques ; la formation et la sensibilisation face à la compétitivité accrue et aux enjeux autour de l'économie de la connaissance ; la création de réseaux interentreprises et entre l'État et les entreprises pour favoriser la circulation d'information et l'atteinte de performance (Delbecque, 2015). Depuis le début, l'ADIT consiste en la collecte, synthèse et diffusion d'informations provenant de membres des ambassades françaises à l'étranger. Elle a également contribué au développement de structures d'intelligence économique pour les grandes entreprises par exemple (Delbecque, 2015). Ainsi, l'ADIT, société nationale d'intelligence stratégique, vient en appui aux acteurs territoriaux (entreprises, collectivités et administrations publiques) en les aidant dans la mise en œuvre d'outils et de modalités de collecte et de traitement d'informations. Cet organisme les soutient aussi dans leur structuration de réseaux d'influence et d'action.

En 2005, une circulaire du ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire prévoyait une première organisation territoriale de l'intelligence économique. Les préfets étaient alors en charge d'élaborer la politique publique d'intelligence territoriale pour protéger les patrimoines des entreprises et pour soutenir les dispositifs comme les pôles et organismes de formation auprès des PME. Le Secrétaire général à l'action régionale (SGAR) était alors le relais auprès du préfet dans ce dispositif territorial. Cependant, depuis 2010, ce dispositif a connu des modifications. La D2IE s'occupait ainsi de garantir « la cohérence et la définition des orientations et priorités en matière d'intelligence économique territoriale. Elle intervient sur des dossiers ponctuels en liaison avec les relais locaux ». Les préfets de région sont toujours en charge d'élaborer la politique publique d'intelligence économique territoriale, mais délèguent sa mise en œuvre au coordinateur régional de l'intelligence économique.

Les chargés de mission régionaux à l'IE (CRIE) du Service de coordination à l'IE sont « la cheville ouvrière du dispositif » (Marcon, Moinet, 2011, p. 105). Leur mission consiste à recueillir et partager des informations aux entreprises, créer des partenariats, ou encore aider à se développer à l'international. Ils sont également en charge de construire le plan de veille stratégique avec le préfet pour anticiper et s'informer sur un certain nombre de sujets jugés sensibles pour le territoire (Marcon, Moinet, 2011). Leur rôle est ensuite de véhiculer la culture d'intelligence économique et de soutenir des entreprises, considérées comme prioritaires, dans leur développement.

Une réforme inachevée a été lancée par la D2IE en 2014-2015, visant à simplifier l'organisation territoriale autour du préfet de région et d'un coordinateur régional de l'IE, qui s'appuie sur des comités régionaux d'IE comprenant les principaux acteurs de l'administration. Les comités régionaux de l'intelligence économique sont dès lors utiles pour rassembler des représentants des différents services de l'État et autres acteurs permettant de garantir la mise en œuvre de la politique publique d'intelligence économique sur le territoire, ainsi qu'assister les entreprises. Au-delà du soutien aux entreprises, le CRIE adopte un schéma régional d'intelligence économique (SRIE) constituant la stratégie sur le territoire en termes d'intelligence économique. Toutefois, pour tenter de décliner au plus près de toutes les entreprises et organisations publiques, le préfet désigne un membre du corps préfectoral à l'échelon du département pour participer à la stratégie territoriale et servir de relais informationnel.

Le CRIE peut mobiliser d'autres acteurs du territoire comme les réseaux des chambres de commerce et d'industrie, les organisations professionnelles (par exemple, CDSE[31], CGPME, Medef, Synfie[32]), les universités ou encore les pôles de compétitivité qui participent pleinement à l'intelligence territoriale.

31. Le Club des directeurs de sécurité des entreprises est une association créée en 2007 pour traiter avec les entreprises des questions de sûreté, sécurité et management des crises. Depuis 2009, la revue « Sécurité et Stratégie » est un des piliers de cette association, dont la promotion de la sûreté est centrale.

32. Créé le 14 décembre 2010 par Henri Séveno, le Synfie visait à rassembler et représenter les professionnels de l'IE en France. En 2012, il a signé une convention de partenariat avec la D2IE pour accentuer le partage d'informations sur les évolutions des pratiques d'intelligence économique, déployer des actions de formation et pédagogie, ainsi que mener des actions de communication ensemble.

Les pôles de compétitivité

Les pôles ont été créés en 2004 par un Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT), suite au rapport de la DATAR sur la politique industrielle par les territoires soulignant l'intérêt des clusters. Le 12 juillet 2005, 67 pôles de compétitivité bénéficiaient de 750 millions d'euros. Depuis, certains ont disparu, ont fusionné ou se sont créés. Selon les chiffres de mars 2016[33], nous comptons 71 pôles de compétitivité contribuant au maintien et au développement des territoires. Ces pôles permettent aux entreprises, centres de formation et unités de recherche d'échanger ensemble, de créer des partenariats, d'innover et d'accroître leur visibilité à l'international.

Encadré 1.6 – Extrait de la stratégie 2013-2018 du pôle de compétitivité EMC2

EMC2 porte une double ambition pour la période 2013-2018 : devenir un écosystème de référence mondiale dans le domaine des technologies avancées de production et conforter le développement du territoire et de ses acteurs par le biais de l'innovation collaborative.

Objectifs 2018 pour EMC2

À l'horizon 2018, le pôle EMC2 se fixe pour objectifs :

- 400 adhérents ;
- 1,4 milliard d'euros de projets labellisés ;
- 5 000 emplois confortés ou créés ;
- 400 projets de R&D, de financement ou de mise sur le marché accompagnés ;
- émergence de cinq ETI ;
- lancement d'une initiative de la performance industrielle pour l'accompagnement des entreprises dans la phase d'industrialisation.

Source : site EMC2.

Le réseau consulaire des CCI

Le réseau consulaire des chambres de commerce et d'industrie[34] (CCI) est un élément non négligeable dans le dispositif d'appui au développement économique du territoire (Delbecque, 2015). Un plan national avait été lancé fin 2005 par l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI). L'objectif de ce plan était d'intégrer l'intelligence économique dans la vie des entreprises. Cependant, cette initiative n'a pas eu de suite, les CCI préférant développer localement la thématique et proposant des services autour de l'intelligence économique (Marcon, Moinet, 2011). Outre leur intervention en France et à l'étranger auprès de plus de 1 800 000 entreprises grâce à des experts (en

33. http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/03/05/20002-20160305ARTFIG00009-oui-les-poles-de-competitivite-sont-efficaces.php
34. Nous comptabilisons 112 chambres de commerce et d'industrie en France et dans près de 78 pays à l'étranger.

commerce et en développement international), elles ont depuis 2006 un réseau reposant sur 22 correspondants régionaux et 200 praticiens sur le territoire français.

Elles servent ainsi d'interlocuteur et de relais entre les pouvoirs publics et les entreprises, mais également d'appui, de conseil et d'accompagnement auprès des ETI, PME et TPE. Les CCI sont utiles pour produire et accéder à des informations à valeur ajoutée, pour comprendre l'environnement et favoriser la prise de décision stratégique. Elles peuvent également intervenir auprès des entreprises en cas de conflits ou pillages intellectuels. Dès lors, plusieurs acteurs peuvent interagir ensemble pour résoudre ces problèmes. Par exemple, l'intervention de la Direction zonale du renseignement et de la DIRECCTE peut contribuer à améliorer la protection du savoir-faire de l'entreprise et être en mesure de l'aider à développer de nouveaux produits. Au niveau national, la CCI France participe aux réflexions menées par la D2IE. Les chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI) sont associées aux comités régionaux de l'intelligence économique territoriale encadrés par les préfets de région. Aussi, elles proposent des formations, séminaires et ateliers soit par son biais, soit par le réseau des écoles supérieures de commerce, en plus des services de cartographie des acteurs, ou de diagnostic IE qu'il est possible d'avoir *via* les CCI.

Si ce dispositif régional piloté par les préfets ne vise pas à être imposé, il doit permettre à toute entreprise d'être sensibilisée et accompagnée dans le développement de ses actions d'IE. Cependant, une des principales critiques faites par Marcon et Moinet (2011) est que ces acteurs, en charge de mener ces actions sur le territoire, sont les premiers à avoir des difficultés à réaliser ce travail en réseau et à se coordonner.

L'accès à l'information passe par différents canaux, notamment par les réseaux humains constitués sur le territoire ou à l'échelon national. Les entreprises peuvent ainsi se tourner vers différents acteurs selon les besoins informationnels. À titre d'exemple, les ONG, pouvoirs publics ou cabinets de conseil en stratégie peuvent s'avérer utiles dans la veille à mener sur l'environnement stratégique. Au niveau réglementaire, il est possible d'avoir accès à des organismes de normalisation, avocats, experts-comptables ou notaires pour avoir des informations et conseils. Les CCI, les chambres de métiers et de l'artisanat, ou encore les organisations professionnelles contribuent à l'analyse du marché. Sur le plan technologique, l'Institut national sur la propriété industrielle (INPI), le réseau des conseillers et attachés scientifiques et techniques des ambassades de France, les pôles de compétitivité ou encore l'AFNOR, peuvent apporter un soutien non négligeable.

L'État français déploie donc des moyens non négligeables pour définir et coordonner les différents acteurs publics susceptibles d'aider à une meilleure compréhension des environnements compétitifs. Ces dispositifs sont notamment à destination des TPE-PME qui n'ont souvent pas les moyens de financer des compétences dédiées à l'IE. Un travail conséquent de réflexion et de coordination interministérielles a été fait par l'ancienne D2IE pour rationaliser l'organisation, réforme acceptée par le Premier ministre et par tous les ministères, pour réunir auprès du préfet de région toute l'IE territoriale et mettre en place un seul interlocuteur pour les entreprises. Les réorganisations récentes du pilotage de l'IE au niveau du gouvernement peuvent appeler à d'autres déploiements. Toutefois, depuis janvier 2016, la D2IE et le SCIE ont fusionné au sein du SISSE ; la politique publique d'IE est désormais directement rattachée à la Direction générale des entreprises.

Cette politique publique se fait au profit d'une vision plutôt défensive de l'IE, en mettant l'accent sur les problématiques de sureté économique pour protéger l'emploi. Or, le renforcement des stratégies d'influence constitue probablement un des relais puissants de développement de la compétitivité des entreprises sur le territoire français. Dans les grands groupes, la migration progressive des départements d'IE des directions de la sureté vers des fonctions support à la décision stratégique en témoigne (Dameron & Garreau, 2014). De plus, la coordination, le dialogue et les échanges d'information entre les acteurs publics et privés nécessitent encore d'être améliorés, la méfiance et l'incompréhension pouvant prévaloir, et ce des deux côtés.

Section 4 – La politique publique d'IE

Les différents acteurs et dispositifs d'IE en France rendent parfois complexes la définition et la mise en œuvre de la politique publique. Il n'est donc pas facile de parler d'une politique publique d'intelligence économique (PPIE) en France, à l'heure où ce terme a tendance à disparaître du vocabulaire administratif ! Les mots sont importants et sans doute cette disparition marque-t-elle une inflexion importante des politiques menées dans ce champ. Nous pensons cependant que, quelles que soient leurs représentations conjoncturelles, le champ et la pratique de l'intelligence économique continueront à exister et à se développer, face à des enjeux et des besoins qui eux ne font que croître.

1. L'intelligence économique, un principe de gouvernance pour les États comme pour le secteur privé

Comme cela a été développé dans les sections précédentes, l'intelligence économique (IE) est un principe de gouvernance pour les organisations, publiques ou privées, confrontées à un environnement international compétitif. Les États n'échappent pas à cette concurrence. Ils sont d'ailleurs notés sur leur capacité à mettre en place et assurer le bon fonctionnement des environnements ou écosystèmes favorables au développement de l'économie. En témoignent les nombreux classements du type *Doing Business* de la Banque mondiale, ceux d'organisations privées comme le World Economic Forum, d'organisations diverses sur la corruption, sur les universités, ou encore les évaluations de l'OCDE sur de nombreuses politiques publiques de ses membres, et bien d'autres exercices similaires. En même temps, l'information est devenue la « matière première immatérielle » de notre monde, enjeu et outil majeur de pouvoir et de développement. L'intelligence économique est la discipline qui permet de traiter tous ces paradigmes dans une même logique.

Il existe certes plusieurs visions de l'intelligence économique (voir sections 1 et 3) et la France peut s'enorgueillir de disposer d'une véritable École et d'une pensée structurée sur le sujet, même si pour le moment, la Faculté ne l'a pas encore considérée comme une discipline universitaire à part entière. Les politiques publiques menées depuis 2004 s'y sont attelées et le but est près d'être atteint. Chacun peut consulter les « Références et notions clés » de l'intelligence économique publiées en juin 2015, qui constituent la

base actuelle de ce processus. Notre École française figure en bonne position à côté de la *Competitive Intelligence* et de la *Business Intelligence* américaines, de l'École suédoise, de la nouvelle École chinoise et d'autres. Fondamentalement, elle est une démarche « holistique » ou, comme diraient nos amis anglo-saxons, *comprehensive*, qui englobe trois notions parfois abordées de manière séparée : fondée sur le traitement professionnel de l'information ouverte, elle fait précéder toute décision stratégique d'une triple démarche de veille/anticipation sur son environnement extérieur, notamment concurrentiel, de prévention des risques et de sécurisation, et enfin d'influence en amont, sur les décisions et sur les règles et normes internationales. Il s'agit aussi en interne de faire circuler l'information et faire collaborer les agents. Ce dernier aspect est aussi appelé management de la connaissance. L'ensemble doit permettre d'apporter une valeur ajoutée, en évitant les crises, en optimisant les actions et en favorisant l'innovation. Outre son intérêt majeur pour notre pays, cette École française de l'intelligence économique rayonne à l'étranger et participe de notre influence globale au même titre que d'autres disciplines. Beaucoup d'entreprises et d'organisations privées françaises s'en sont dotées, de même que la plupart des États étrangers sous des formes différentes. Il serait étrange que l'État français ne s'applique pas à lui-même une approche qui a fait ses preuves.

2. Les contours fluctuants des PPIE françaises

Les contours et frontières de l'intelligence économique d'État doivent être précisés. En France, l'histoire de l'intelligence économique montre une prégnance de la sphère publique dans l'émergence initiale du terme même. Ce sont le rapport Martre de 1994 commandé par l'État, puis les rapports du député Carayon de 2003 et 2006, puis quelques autres dont celui de l'auteur de cette section en janvier 2013 qui ont peu à peu dessiné les axes de la PPIE. En sont nées la création d'un Haut responsable à l'intelligence économique (HRIE) en toute fin 2003, dépendant du Secrétariat général à la défense nationale, puis celle d'un Délégué interministériel à l'intelligence économique (D2IE) en 2009, rattaché au Secrétaire général du ministère de l'Économie et des Finances (Bercy), puis celle en 2013 d'un nouveau Délégué(e), rattaché(e) et répondant directement au Premier ministre jusqu'à fin juin 2015 et alors remplacé(e), pour en octobre 2015 retourner physiquement à Bercy. Un décret du 29 janvier 2016 vient confirmer l'autorité de ce ministère sur le sujet, et surtout, fait disparaître le terme « intelligence économique » au profit d'une « information stratégique et sécurité économique » confiées à un Commissaire dépendant du ministre de l'Économie et à un service placé au sein de la Direction générale des entreprises, mais dirigé par le nouveau Commissaire. Parallèlement, ses missions sont recentrées sur la veille et sur la sécurité économique, tranchant avec celles du décret du 22 août 2013, qui reposaient sur le triptyque de l'École française d'IE (veille/anticipation, sécurité économique, influence), auquel était ajoutée la dimension majeure de la sensibilisation des divers publics concernés. On espère que la nouvelle configuration permettra de répondre aux enjeux cruciaux que doit gérer la France. On peut regretter le manque de constance dans la démarche, avec quatre nominations et surtout des champs différents d'intervention en onze ans, alors que l'intelligence économique est fondamentalement une politique qui s'inscrit dans la durée.

Au sein de l'État comme au sein de l'entreprise, et sans doute plus, l'approche IE pâtit de sa transversalité dans un monde encore dominé (quoi qu'on en dise) par des architectures

en silo. Pourtant, elle s'adapte parfaitement aux exigences de l'ère numérique, puisque la gestion des données est son principe même. C'est pourquoi il est possible d'être confiant dans son développement tant privé qu'au sein de l'État, quels que soient ses avatars conjoncturels. À vrai dire, les ajustements de la PPIE sont liés à la conception de l'intérêt général qui prévaut. L'intérêt général économique est-il la somme des intérêts privés ou a-t-il un contenu et une finalité plus collectifs ? On n'échappera pas à la redéfinition de ce concept, certes ancien, mais non ringard, qu'il faut d'urgence adapter à notre temps.

3. Le rôle de l'État en matière d'IE

On doit évidemment se poser la question de base qui est celle de la place de l'État dans la mise en œuvre de l'IE. En clair, a-t-on besoin d'une politique publique d'IE ?

Notre avis est que l'IE doit d'abord être pratiquée par les acteurs privés eux-mêmes, car d'une part ils sont aux avant-postes de la compétition internationale et des conséquences de l'interdépendance des économies, d'autre part l'État n'a pas vocation à s'occuper de toute l'économie. Cependant, en tant que garant de l'intérêt général, il doit intervenir en subsidiarité, quand cela est indispensable pour les intérêts stratégiques français et pour mettre en place un environnement compétitif pour les acteurs privés. L'État doit aussi pratiquer l'IE pour son propre compte, en tant qu'outil de gouvernance moderne, élément fondamental de la réforme de l'État (ce qui explique aussi ses difficultés à prospérer en son sein). Ces missions sont assurées d'autant plus efficacement quand elles sont menées en liaison avec le secteur privé et les besoins de la société civile en général. Il faut en France éviter deux écueils : l'interventionnisme excessif de l'État et en sens inverse, la privatisation totale de son action, chacun défendu de manière récurrente par des courants qui transcendent les partis politiques. Dans les deux cas, il faut être conscient des intérêts catégoriels et particuliers qui sont à la manœuvre.

Assurer un environnement compétitif signifie mettre en place des fonctionnements institutionnels qui contribuent au développement des entreprises : cela commence au sein de la recherche, de l'enseignement supérieur, en formant les acteurs, mais aussi en éliminant les obstacles. Il en va ainsi par exemple de la simplification des règles de publication des comptes pour les PME, de l'adaptation des règles de la commande publique aux besoins spécifiques de ces entreprises (comme aux États-Unis), de l'encadrement des investissements étrangers portant sur les secteurs stratégiques, à la fois pour les favoriser quand ils sont pérennes et pour les encadrer quand ils vont à l'encontre des intérêts nationaux, de mettre en place des barrières contre les atteintes déloyales, par exemple en matière de secret des affaires ou de sanctions légales extraterritoriales d'États concurrents, de promouvoir à l'étranger les intérêts nationaux.

Les interventions en partenariat public-privé concernent un grand nombre de sujets sensibles : la ligne directrice légitimant l'intervention doit être la protection et la promotion des intérêts stratégiques, par exemple quand de grandes ou moins grandes entreprises industrielles sont l'objet de déstabilisations visant à les faire entrer dans des girons étrangers, voire à les éliminer. En offensif, il en va de même pour l'action internationale, qu'il s'agisse de l'accompagnement de nos grands acteurs économiques sur des segments de marchés liés à nos intérêts nationaux et où des concurrents interviendraient visiblement hors des règles

ou de la nécessaire mutualisation ou au moins coordination des actions dans les instances normatives, au sens large de la norme, droit positif, *soft law*, normes et standards. Le partenariat public-privé concerne tous les champs de l'IE, de la veille/anticipation actives à la sécurisation de notre patrimoine industriel, scientifique et technique et à la présence efficace dans les lieux de décision internationaux. Tout cela implique la gestion professionnelle de nos réseaux à l'étranger et dans les instances de décision internationales. C'est dans ce champ que s'inscrit la légitimité de la mise en place de *task forces*, *war rooms* et actions coordonnées entre acteurs publics et privés sur des dossiers jugés stratégiques.

4. Le lien étroit de l'IE avec la réforme de l'État

L'État doit s'appliquer à lui-même ce qu'il prône aux autres acteurs, à savoir la veille active, la circulation de l'information entre administrations, la délégation de responsabilités au terrain, la capacité à mener des actions coordonnées, l'acquisition d'une véritable compétence professionnelle en matière de gestion de l'information. Tout cela est éminemment politique au sens le plus noble du terme ; c'est pour cela qu'un niveau interministériel est indispensable à sa mise en œuvre.

L'outil premier d'une telle action est la mise à disposition de doctrines d'action, assorties de critères pour légitimer l'action de l'État, la limiter au strictement utile et éviter à la fois les décisions d'opportunité et les dérives de pouvoir toujours tentantes pour l'administration.

Il est évident que ces objectifs se heurtent à certains modes d'organisation actuelle de l'État. L'IE est le contraire du management à l'ancienne, opaque, autiste et fondé sur la rétention d'information. Ni la collectivité publique ni la société civile ne peuvent se passer désormais de cette matière première qui est l'énergie de toute politique efficace. Continuer à travailler de manière isolée et égoïste est tout bonnement suicidaire pour tous. Également, nombre de réformes sectorielles (agricoles, sanitaires, énergétiques, etc.) gagneraient à s'adjoindre en premier lieu une approche IE, fondée sur le *benchmark* avec l'étranger, l'anticipation, la prise en compte en amont de nos risques et de nos intérêts, l'intervention de l'influence professionnelle pour les soutenir aux niveaux européen et international. La faiblesse de cette vision commune mise en œuvre de manière concertée provoque une perte en ligne de la moitié au moins des efforts déployés.

Il est néanmoins difficile d'implanter cette approche dans quelques territoires administratifs puissants. D'où l'intérêt d'actions de sensibilisation, à destination à la fois des fonctionnaires de l'État, des services déconcentrés et des territoires. À cela, il faut ajouter la mise en place de quelques heures d'intelligence économique dans tous les programmes de l'enseignement supérieur, objectif de toutes les politiques publiques d'IE depuis 2004. Les références et notions clés mentionnées plus haut sont orientées en ce sens et que les acteurs de l'enseignement supérieur se les approprieront sans doute bientôt, comme ils l'ont fait d'une autre approche transversale, le développement durable.

Un autre chantier lié à la réforme de l'État est celui de l'exploitation professionnelle des immenses ressources en information dont dispose l'État *via* ses services et agences en France et à l'étranger, tant en termes de diffusion qu'en termes d'assistance à une stratégie

de présence, de commerce et d'image à l'international. Cela sans obérer et au contraire en visant à développer des acteurs privés d'échelle internationale, sans mélange des genres.

5. Les défis qu'une PPIE peut aider à relever

L'IE publique (quel que soit son nom) doit en France s'intéresser à quelques chantiers majeurs qui ont été ouverts et doivent être achevés. En premier lieu, la mise en place de doctrines et de plans d'action est cruciale face à des enjeux tels que l'utilisation croissante du droit comme arme de compétition, les investissements étrangers, les modes d'accompagnement très en amont des entreprises à l'international, le soutien aux PME sous forme d'écosystème favorable et non sous forme d'aides, les critères d'une politique d'ouverture de données assortie d'une description juridique de la donnée, et en facteur commun, la définition de la notion même d'intérêt stratégique, en lien avec les impératifs européens. Le matériel de réflexion et de propositions nécessaire existe.

L'intelligence économique territoriale est une autre composante essentielle de toute PPIE, pour préparer les évolutions du tissu économique et des organismes de recherche à la lumière des concurrences internationales. Elle nécessite de bien prioriser ses objectifs et de structurer les interventions respectives de l'État et des collectivités. Le rapport remis par la D2IE au Premier ministre en février 2015 sur l'IE territoriale, et approuvé par toutes les parties prenantes, constitue une base de développement. Il s'agit « tout simplement » de la préservation et du développement d'une industrie française et européenne, en agissant sur l'environnement économique local pour orienter les PME, en alertant sur des investisseurs prédateurs, en suggérant des orientations vers des marchés du futur, en suscitant la réunion, l'échange d'informations et la mutualisation des actions d'acteurs locaux.

Attardons-nous un moment sur l'immense défi de l'ouverture et de la gestion des données dans le respect des intérêts stratégiques du pays. Cela concerne notamment la définition des données sensibles et la pérennisation de notre modèle de protection des droits individuels des citoyens et des entreprises. Ce dossier est multiforme et touche aussi bien à la réglementation du « numérique » qu'au développement des petites entreprises françaises issues de la recherche publique et partenariale, face à de féroces appétits et moyens de concurrents étrangers qui parfois ont eux-mêmes été aidés par leurs propres États, à la promotion de nos standards juridiques dans les négociations internationales en cours, comme le Traité transatlantique (initié par les États-Unis, ce traité a pour but d'harmoniser les collaborations commerciales entre les pays de part et d'autre de l'Atlantique), à la redéfinition du système de *Safe Harbor* (accord qui stipule l'échange de données entre les États-Unis et l'Europe), à la mise en œuvre de la future directive européenne sur le secret des affaires... Les lobbies de tous ordres sont à l'affût en ce domaine dont dépendent tant de marchés futurs et des opportunités commerciales infinies.

La préparation des marchés extérieurs passe par la mise en place d'environnements d'influence en amont, à Bruxelles et dans les organisations internationales, en termes d'apport d'idées, d'ingénierie d'influence, de personnels, en particulier sur les sujets du numérique, des normes et standards internationaux. Il s'agit d'anticiper les futures régulations, par exemple en matière de propriété intellectuelle, sans nous isoler, mais au contraire en jouant un rôle proactif et en produisant des arguments dans les discussions.

On citera notamment le champ immense et croissant des nouveaux risques immatériels liés à la *compliance* (conformité aux normes touchant l'économie : les secteurs, les produits, etc.) et à toutes les nouvelles mesures mises en place au nom de l'éthique et de la RSE. Le rôle de l'État en lien avec les acteurs privés est essentiel dans tous ces champs.

L'intelligence économique est une appréhension du monde, fondée sur la valeur ajoutée du traitement de l'information, qui va devoir se renforcer avec l'irruption massive de données. Certains États, comme les États-Unis, ont compris depuis longtemps que l'approche IE (quelle que soit la manière dont ils l'appellent) était consubstantielle à l'appréhension de cette nouvelle mondialisation qui fonctionne sur l'exploitation des données et de la connaissance. Ils l'ont tellement bien compris qu'ils ont créé dès les années 1970, puis gardé dans leur giron national le maximum d'outils de traitement et de régulation des informations, pour les façonner à leur profit à court et à long terme. Qui les en blâmerait ? Il appartient aux autres puissances, et spécifiquement aux Européens et aux Français porteurs de valeurs nullement démodées, de s'imposer dans le jeu. Le terme « intelligence économique » n'est sans doute pas optimal… mais les vieux débats sémantiques n'ont plus guère d'intérêt par rapport à la nécessité absolue d'une PPIE organisée, concrète, résolue et en même temps non intrusive, sur tous les terrains définis par une approche française qui doit être promue sans états d'âme en Union européenne, à l'étranger et dans toutes les instances internationales.

Conclusion

Très riche, ce premier chapitre a souhaité éclairer le lecteur sur trois aspects de l'intelligence économique :

- Sa genèse et son apparition dans le double phénomène de la globalisation des marchés et de la digitalisation de l'économie.
- Ses fondements théoriques plus complexes que d'autres concepts, eu égard à sa multidisciplinarité.
- La complexité de son approche pour les entreprises et les individus, car l'IE se décline sur trois niveaux de gouvernance qui ont du mal à tisser des liens cohérents entre eux : politique, territorial et organisationnel. La politique globale de l'IE n'est pas vraiment liée aux stratégies des entreprises. Les territoires doivent se doter de cette intelligence au sens anglo-saxon du terme, mais les approches restent encore inégales. Les entreprises ont donc un éventail de choix devant elles en matière de stratégie d'IE ; leur déploiement dépend *in fine* de la reconnaissance que lui octroiera le dirigeant ou l'équipe dirigeante.

Reste que la culture de l'IE, si bien déployée dans d'autres pays, doit encore être développée, notamment grâce à la formation des jeunes générations.

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.



Chapitre 2
L'intelligence économique et l'adaptation au monde

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- ce que recouvre exactement et concrètement le concept de globalisation ;
- que le management de l'information y joue un rôle clé mais qu'il diffère en fonction des cultures nationales ;
- qu'aucun réalisme stratégique n'est possible sans intelligence culturelle ;
- combien le *soft power* procure un avantage décisif aux entreprises comme aux États.

Ce deuxième chapitre regroupe des contributions visant à replacer l'intelligence économique dans un cadre plus large, à prendre de la hauteur pour mieux plonger ensuite dans les méthodes et la technique. Quatre sections composent ce chapitre. La première donne les caractéristiques de l'économie globalisée, mondialisée, « dollarisée », dans laquelle évoluent les entreprises, qualifiées d'acteurs globaux, fortement structurés en actifs intangibles, immatériels. Les stratégies des entreprises se dessinent à partir de la texture de l'environnement, lequel est d'ailleurs un concentré d'opportunités pour les entreprises afin qu'elles se différencient. La deuxième section présente une analyse comparée du management de l'information dans différents pays et permet de comprendre comment l'IE se décline au niveau politique et stratégique sur la scène internationale. Pour renforcer ces approches, les sections trois et quatre convergent et approfondissent les stratégies internationales des entreprises et des gouvernements. L'intelligence culturelle et le *soft power* y sont présentés pour que le lecteur prenne toute la dimension des différentes facettes de l'IE dans les grandes zones économiques du monde actuel.

Section 1 – Contextualiser : mondialisation, polarité et globalisation

Depuis leur mise en place à la fin de la Seconde Guerre mondiale, le FMI et la Banque mondiale sont dirigés respectivement par un Européen et un Américain, et ce de manière immuable. Cette règle semble aujourd'hui anachronique : elle est révélatrice des changements majeurs intervenus en soixante-dix ans (en particulier depuis 1971) et souligne à quel point le cadre fixé à Bretton Woods pendant l'été 1944 est désormais obsolète[35].

Le paysage économique mondial a bien évidemment subi des transformations majeures depuis cette époque, et les bouleversements se sont accélérés ces 30 dernières années. Sans prétendre à l'exhaustivité, quelques faits saillants méritent d'être mis en avant :

35. Consciente de ces bouleversements, l'Europe s'est d'ailleurs engagée à ne pas présenter de candidats à la fin du mandat de Christine Lagarde (qui a été renouvelée en février 2016).

- La victoire (en apparence du moins) du libre-échange : le GATT et ses différents « rounds » de négociation ont permis la disparition progressive de tous les types de barrières douanières (sauf sur certains secteurs comme l'agriculture), favorisant une croissance rapide des échanges mondiaux.
- L'essor des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine[36]) et plus fondamentalement, une modification de la géographie des échanges, caractérisée par le passage d'un monde Atlantique à un monde Pacifique (en volume des échanges commerciaux).
- Au-delà de l'émergence de nouvelles puissances, la modification de la nature même des échanges. Les flux financiers dominent désormais de très loin les flux de marchandises.
- L'interconnexion de plus en plus grande des différentes zones économiques. Fait sans précédent, la crise de 2008 a frappé simultanément l'ensemble des économies mondiales. Les économies ne sont plus « découplées », mais réagissent au contraire de manière quasi synchronisée.
- L'hégémonie persistante du dollar dans les échanges.

Nous analyserons l'émergence du monde multipolaire, basé lui-même sur une accélération des échanges internationaux. Nous verrons enfin que malgré ces évolutions majeures, le dollar conserve son rôle central.

1. Un monde multipolaire

Les États-Unis pesaient en 1960 plus de 26 % du PIB mondial ; en 2013, ils pesaient à peine plus de 18 % (voir figure 2.1). Le poids total des pays dits avancés[37] était de 66 % en 1960, 61 % en 1990, et seulement 45 % en 2013. Dans le même temps, la Chine passe de 3 % à plus de 15 % (celui de l'Inde triple, passant de 2 à 6 %), et le poids des BRIC double, de 14 à près de 28 % en 20 ans[38]…

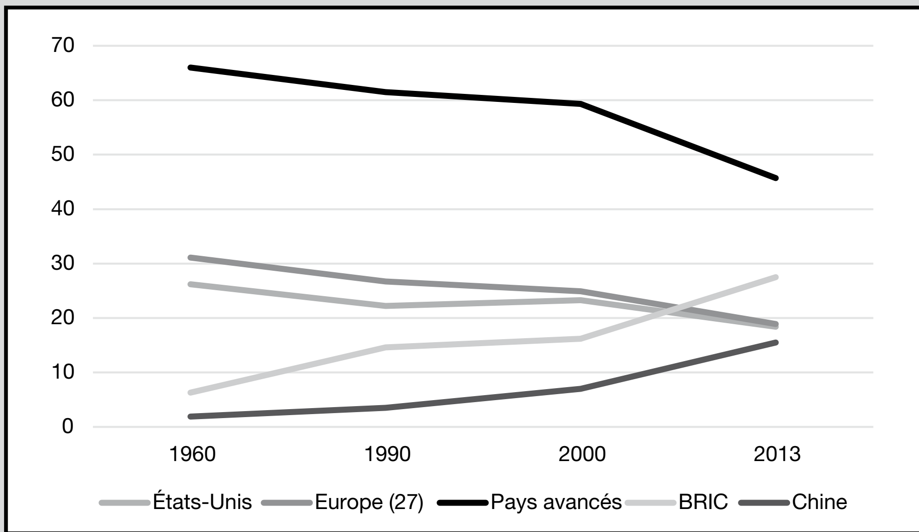
Cette émergence de certains pays va avoir des conséquences non négligeables sur l'organisation même des négociations en matière de commerce international, forçant à repenser le cadre dans lequel le libre-échange a pu prendre son essor après la Seconde Guerre mondiale.

Le traumatisme de la crise de 1929 (et ses conséquences) explique l'accent mis sur la libéralisation des échanges internationaux après la Seconde Guerre mondiale. L'idée était de ne pas répéter les mêmes erreurs : face à la crise de 1929, le réflexe des gouvernements (réflexe qui perdure encore de nos jours) fut de revenir à un protectionnisme plus affirmé. Or, à long terme, le protectionnisme ne saurait être une bonne réponse (même s'il peut s'entendre à court terme, pour protéger certaines industries par exemple). Un

36. Selon la fameuse expression de J. O'Neill, chef économiste de Goldman Sachs, au début des années 2000, l'acronyme BRIC recouvre les principaux pays émergents de l'époque.
37. Notre échantillon comprend : États-Unis, Europe (à 27), Japon, Canada, Australie et Nouvelle-Zélande.
38. Source : Fouquin, Guimbard, Herzog et Unal, *Panorama de l'économie mondiale*, CEPII, 2012.

des rares points d'accord entre économistes est que le libre-échange est bénéfique (même si ce consensus a tendance à se fissurer). Néanmoins, affirmer que le libre-échange génère des gains importants ne signifie pas que tout le monde y gagne, seulement que les gains des uns seront plus importants que les pertes des autres. S'il y aura effectivement des perdants, le libre-échange est globalement un jeu à somme positive.

Figure 2.1 – Part dans le PIB mondial (par pays ou zone économique)



La création du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) se basait sur un objectif, réduire les barrières protectionnistes, et un moyen, le multilatéralisme. Chaque « round » de négociation réunissait tous les pays membres du GATT autour d'un ordre du jour. La clause de la nation la plus favorisée[39] garantissait qu'un accord s'appliquerait à tous, évitant les négociations bilatérales basées sur des rapports de force parfois déséquilibrés. Ces rounds de négociation ont connu un certain succès, et permis un fort recul du protectionnisme et une baisse des tarifs douaniers. Néanmoins, le succès de ces négociations multilatérales reposait sur une bipolarité assez marquée : un accord entre les États-Unis et l'Europe s'imposait au reste du monde (ou dit autrement, un consensus ne pouvait se faire sans l'une de ces deux zones).

La montée en puissance[40] de la Chine, du Brésil ou de l'Inde a complètement modifié la structure de ces négociations. Les difficultés du cycle entamé par l'OMC[41] à Doha en 2001 et conclu à Bali en 2013 témoignent de cette évolution. Les BRIC ont désormais parfois un intérêt objectif à s'entendre. L'accord de Bali, à la portée limitée, a souligné

39. Cette clause garantissait que tout avantage accordé à un pays devait l'être à tous les autres (l'Union européenne a bénéficié d'une exemption partielle pour mettre en place sa zone de libre-échange).

40. Il est bon de rappeler qu'en termes de PIB/habitant, l'écart avec les pays dits riches reste encore conséquent.

41. Organisation mondiale du commerce, qui a succédé au GATT en 1995.

les limites d'un système multilatéral, et explique en partie l'essor des traités bilatéraux (entre l'Europe et les États-Unis par exemple, avec l'accord commercial transatlantique, TAFTA, en cours de négociation, ou entre les États-Unis et la zone Pacifique). Certains ne manquent d'ailleurs pas de rappeler que les pays « riches », longtemps fervents partisans du libre-échange et du multilatéralisme, sont devenus plus réservés au moment précis où leur part relative dans le commerce mondial diminuait face à l'essor des pays émergents…

Malgré les difficultés rencontrées ces dernières années, la dynamique autour du libre-échange reste forte, et a permis la mise en place d'une véritable globalisation, dont les conséquences sur l'activité économique sont parfois sous-estimées.

2. Un monde globalisé

Le monde est de plus en plus intégré : le degré d'ouverture des économies (mesuré par la part des exportations et importations d'un pays rapportée à son PIB) a atteint des niveaux très élevés. Entre 2005 et 2013, les exportations ont progressé plus vite que le PIB mondial (3,5 % par an, contre 2 % par an[42]), poursuivant une tendance longue amorcée depuis les années 1950. Sans que la causalité soit clairement établie, il semble que cette globalisation ait entraîné, ou pour le moins facilité le développement de l'économie mondiale.

L'essor très rapide des échanges internationaux s'est accompagné d'une modification de la cartographie de ces échanges : en 1981, la Chine pesait à peine 1 % des exportations mondiales. En 2010, la part des exportations chinoises sur le total mondial était de près de 10 % (presque égale aux États-Unis, mais avec un solde commercial massivement excédentaire). En 2013, la Chine est devenue le premier importateur et exportateur mondial de marchandises, devant les États-Unis et l'Allemagne[43].

Cette évolution ne doit pas masquer un fait majeur, en partie inédit : cet accroissement massif des flux de marchandises a été encore plus marqué dans le domaine de la finance.

Le mouvement de libéralisation des échanges qui a eu lieu tout au long de la seconde moitié du XXe siècle était à l'origine limité aux marchandises et aux services ; il s'est étendu aux flux financiers à partir des années 1970.

La notion même de « globalisation financière » reste assez floue : les économistes ne s'accordent pas sur ce qu'elle recouvre. À la suite de Norel (1999)[44], on pourrait la définir comme « l'émergence d'un marché financier mondial, non seulement intégré mais global, c'est-à-dire caractérisé par un mouvement de déréglementation, et de désintermédiation[45], sous l'influence de risques croissants (sur les changes et les taux d'intérêts),

42. Source : Organisation mondiale du commerce, Rapports annuels.

43. Source : OMC, *Statistiques du commerce international*, 2014.

44. Aubin et Norel, *Économie Internationale. Faits, Théories et Politiques*, Points Économie.

45. L'intermédiation décrit l'activité des banques : dans le cadre d'un crédit bancaire, on parle de financement intermédié, puisque la banque sert d'intermédiaire entre l'épargne qu'elle collecte et l'entreprise qu'elle finance. La désintermédiation traduit le fait que de plus en plus, l'économie se finance directement, sans intermédiaire, sur les marchés financiers.

et voué à répondre à des besoins de financements internationaux inédits ». La globalisation financière ne peut se comprendre qu'en référence constante à l'histoire financière des quarante dernières années. La fin du système de Bretton Woods, le passage à des changes flexibles et la volatilité accrue des marchés expliquent ainsi l'essor des marchés dérivés. L'intégration financière a permis l'émergence d'un marché financier mondial, qui ouvre à Tokyo et clôture à New York, et au sein duquel les capitaux circulent librement et extrêmement rapidement. Ce mouvement de décloisonnement s'est accompagné d'une déréglementation rapide.

La crise financière a d'ailleurs remis au centre du débat la question de la régulation des activités financières. L'absence de règles internationales claires de contrôle et de supervision explique en effet, partiellement au moins, les phénomènes en cascade (crise des *subprimes*, *bank runs*, faillites bancaires, etc.) qui ont frappé les marchés financiers et les économies ces dernières années. La volatilité accrue du système financier serait le « prix à payer » d'une amélioration des mécanismes d'allocation des ressources. C'est l'arbitrage classique entre stabilité et efficacité : pour certains, ce prix à payer est faible au regard du gain en efficience ; pour d'autres, cette efficacité est obtenue au prix de crises systémiques trop fréquentes.

Malgré les difficultés et les réticences toujours vives (en particulier dans l'opinion publique), le libre-échange l'a emporté : les barrières protectionnistes ont quasiment disparu, à l'exception de certains domaines extrêmement sensibles (agriculture, éducation, etc.), pour lesquels il sera si difficile d'obtenir un accord global que la plupart des États reviennent à des accords bilatéraux ou régionaux.

Le protectionnisme classique ayant quasiment disparu, une nouvelle forme de protectionnisme est apparue sur le front monétaire, à travers l'« arme » du taux de change.

3. Un monde dollarisé

L'analyse des échanges internationaux serait incomplète sans une analyse du système monétaire. L'échange international met en relation deux pays utilisant des monnaies différentes[46]. Les valeurs relatives entre les monnaies vont donc avoir un rôle central, ce qui renvoie à la notion de compétitivité (plus exactement compétitivité-prix, c'est-à-dire un avantage lié à un prix de vente plus faible, par le biais d'une monnaie sous-évaluée par exemple).

Comme on l'a vu, la position relative des États-Unis et de l'Europe s'est dégradée, mais on ne saurait réduire le poids d'un pays au pourcentage de sa part dans le PIB mondial. La situation de l'Europe et des États-Unis est sur ce point bien différente : le déclin de la part des États-Unis dans les échanges internationaux ne s'est pas accompagné d'un déclin du dollar. Car, et c'est là qu'apparaît toute la complexité de l'économie internationale, ce qui est valable pour les États-Unis ne l'est pas forcément pour les autres pays, principalement parce que les États-Unis paient en dollar et que le dollar reste (pour le moment ?) la monnaie du monde.

46. À l'exception notable des pays membres de la zone euro pour leurs échanges intra-zone.

Présentation du marché des changes

Quelques chiffres soulignent l'importance du marché des changes : le montant des échanges s'y établit à **4 000 milliards de dollars par jour** (soit près de deux fois le PIB annuel de la France). En 1992, ces échanges quotidiens pesaient « seulement » 820 milliards de dollars, et plus de 2 000 milliards en 2004[47].

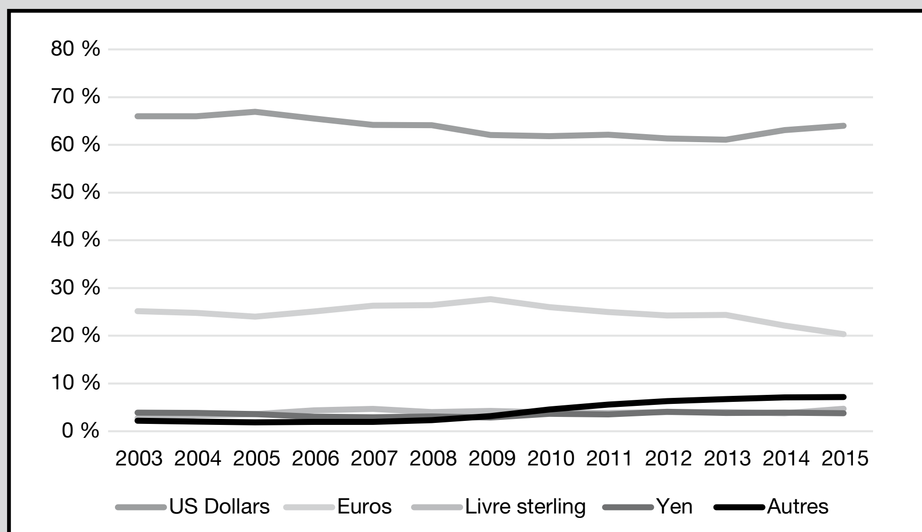
Selon les critères classiques, le dollar est la monnaie du monde car il remplit, seul, les trois fonctions de la monnaie (l'euro ne lui fait concurrence que dans une zone géographique limitée) :

- Il sert d'unité de compte, puisque toutes les matières premières (pétrole, gaz, etc.), ainsi que les produits alimentaires (maïs, soja, etc.) et même des produits manufacturés (les avions, par exemple) ont un prix en dollars.
- En règle générale, le dollar est aussi utilisé en paiement : il est intermédiaire des échanges.
- Enfin, de nombreux pays et même de grandes entreprises détiennent d'importantes réserves de change en dollars (réserve de valeur).

La place prépondérante du dollar est mesurable en utilisant, par exemple, la typologie de Blinder (1996), qui détermine quatre critères définissant une monnaie internationale :

- Une part prépondérante dans les réserves officielles des banques centrales (voir figure 2.2). La part du dollar dans les réserves de change dépasse les 65 %, et ne diminue que très faiblement. L'euro, pour sa part, est en légère baisse ces dernières années.

Figure 2.2 – Composition des réserves de change officielles, par devise



Source : FMI, Currency Composition of Official Exchange Reserves (COFER), http://www.imf.org/external/np/sta/cofer/eng/index.htm.

47. Source : Rapports annuels de la BRI.

- Une monnaie utilisée abondamment comme monnaie de règlement dans les échanges internationaux. De manière significative, environ un tiers des exportations et près de 40 % des importations des principaux pays européens sont libellées en dollars (pour les échanges hors zone euro). À l'opposé, 10 % seulement des importations et exportations américaines ne sont pas libellées en dollars.[48]
- Une monnaie dominante sur les marchés financiers. Le tableau 2.1 souligne, sans surprise, la place majeure occupée par le dollar sur le marché des changes, marché le plus actif et le plus important au monde.

Tableau 2.1 – Répartition par monnaie sur le marché des changes[49].

Devise	2001	2004	2007	2011
Dollar US	89,9	88	85,6	84,9
Euro	37,9	37,4	37	39,1
Yen	23,5	20,8	17,2	19
Livre sterling	13	16,5	14,9	12,9
Dollar australien	4,3	6	6,6	7,6
Franc suisse	6	6	6,8	6,4
Autres	25,4	25,3	31,9	30,1

Source : Banque des règlements internationaux (BRI), *Triennal Bank Survey.*

Note : Puisque chaque transaction implique deux devises, la somme des pourcentages est égale à 200 %.

- Selon la BRI, la « paire » dollar-euro représente près d'un tiers du total des transactions sur le marché des changes, soit plus de 1 000 milliards de dollars par jour (ce qui en fait la marchandise, ou l'actif, la plus traitée au monde).
- Une monnaie utilisée directement dans certains pays étrangers. Le dollar est utilisé de manière officielle (on parle de « dollarisation ») ou non officielle dans de nombreux pays.

La domination du dollar est donc indiscutable, voire écrasante. Régulièrement, depuis une trentaine d'années, on annonce la fin de la suprématie du dollar (avec successivement, comme candidat à sa succession le yen dans les années 1980, l'euro au début des années 2000, et peut-être un jour le yuan…). Force est de constater que, pour l'instant, il n'en a rien été, et que pour paraphraser Mark Twain, l'annonce de la mort du dollar a toujours été prématurée.

Mais d'où vient cette domination quasiment sans partage ? Et pourquoi persiste-t-elle ?

---

48. Linda S. Goldberg et Cédric Tille, « Vehicle Currency Use in International Trade », *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, no. 200, janvier 2005.
49. Aubouin, M., « Use of currencies in international Trade: any changes in the picture? », *WTO Staff Working Paper*, 2012.

La fin de Bretton Woods ou le passage aux changes flexibles

Le système monétaire international mis en place à Bretton Woods était un système à deux étages, basé sur des parités bilatérales fixes entre le dollar et les autres monnaies, le dollar étant pour sa part la seule monnaie ancrée sur l'or. Ce système a fonctionné de manière relativement satisfaisante pendant 20 ans, et a apporté une relative stabilité monétaire, limitant ainsi le risque de change et permettant le développement des échanges internationaux que nous avons rappelé plus haut. Il a aussi installé le dollar comme monnaie mondiale, rôle qu'il a conservé depuis.

En 1971, l'abandon de l'or comme référence (ce qui avait surtout une portée symbolique) marque la fin de ce système, et surtout le passage aux changes flexibles : le risque de change lié aux fluctuations monétaires redevient une préoccupation majeure… sauf pour les États-Unis.

Dans cette nouvelle configuration, tout le monde a besoin de dollars : la forte demande internationale pour cette devise va ainsi permettre d'absorber les dollars créés par la *Federal Reserve* américaine. Comme le rappelle P. Jorion[50], après l'abandon par Nixon de la parité-or, et la fin des accords de Bretton Woods, « les États-Unis se sont retrouvés en possession d'une machine à créer de l'argent. (…) Face à la machine à créer de l'argent des États-Unis, les autres nations se sont retranchées. La seule parade pour une autre devise consiste à lier son sort à celui du dollar, et c'est ce qu'a fait la Chine avec le yuan ».

Le système est donc désormais doublement asymétrique : les États-Unis sont très peu affectés par le risque de change, ce qui confère *de facto* un avantage compétitif à leurs entreprises ; par ailleurs, le reste du monde a besoin de dollars, et est donc prêt à financer les déficits américains.

Le problème que soulevait Keynes en 1944 sur le fait que la monnaie internationale ne devrait pas être une monnaie nationale n'est donc toujours pas résolu. Car le pays émetteur (ici les États-Unis) va logiquement utiliser sa monnaie dans son intérêt propre. La monnaie internationale ne pourra donc pas être un instrument de stabilisation de l'économie mondiale, tant qu'elle sera aussi une monnaie domestique.

Parler, pour la période actuelle, de « système monétaire international » est très exagéré : le terme système sous-entend une organisation, des règles. Or, si c'est à peu près le cas dans le domaine du commerce international, l'OMC jouant (tant bien que mal) son rôle d'arbitre, il n'en est rien en matière de change. Bretton Woods, bien que très imparfait, offrait un cadre clair et posait explicitement des marges et des règles d'intervention. L'absence d'un tel cadre aujourd'hui explique qu'on assiste de manière récurrente (parfois larvée) à une guerre des monnaies, où un pays essaie de manipuler le cours de sa monnaie pour regagner de la compétitivité.

En 1971, quelques mois après la fin du système de Bretton Woods, le secrétaire américain au Trésor, John Connally, déclarait aux ministres des finances européens : « *The dollar is our currency, but your problem.* » Cette affirmation provocatrice n'a rien perdu

50. « Retour à Bretton Woods », *Le Monde*, 2 novembre 2011.

de sa pertinence : le monde d'aujourd'hui est multipolaire, globalisé, mais c'est surtout (encore et toujours) un monde dollarisé.

Section 2 – Analyse comparée du management de l'information

L'introduction du management dans l'enseignement supérieur suscita de nombreux débats[51] entre les écoles d'ingénieurs soucieuses de protéger leur domaine d'expertise et les écoles commerciales qui cherchaient à acquérir un statut professionnel. En 1930, Georges Doriot[52] contribue à faire naître en France le Centre de perfectionnement aux affaires (CPA), qui incite notamment les entreprises à échanger de l'information statistique dans le cadre de son élaboration d'études de cas. Il s'agit d'une première étape vers la reconnaissance d'un usage opérationnel de l'information. Doriot démontrera par la suite l'importance de ces transferts croisés de méthodologie civile et militaire au cours de la Seconde Guerre mondiale, en jouant un rôle important dans la planification logistique de l'armée américaine. Le débat se focalisera par la suite sur la gestion des entreprises.

Depuis le développement de l'ère industrielle, les chefs entreprises français s'étaient surtout préoccupés de bâtir une gouvernance très orientée sur le contrôle, avec une dominante sociale, puis financière. La confrontation entre le patronat et les syndicats a occupé une place centrale dans la problématique de direction des entreprises. Le pouvoir du directeur financier s'est imposé dans les phases d'accélération de la mondialisation. Leur approche de l'information était centrée sur les besoins techniques du processus de production. La place accordée à l'information dans le pilotage stratégique des entreprises est restée très factuelle et n'a pas été analysée comme une question fondamentale de management.

1. Le management et l'information

Les États-Unis[53] ont très tôt pris conscience de la nécessité d'analyser la complexité des affrontements concurrentiels. Le modèle SWOT[54] développé dans les années 1960 au sein de la Harvard Business School a introduit les facteurs d'incertitude dans l'environnement des entreprises. La prise en compte de ces facteurs d'incertitude, en

51. Paul Lenormand, *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003)*, Genève, Droz, 2008, p. 212.
52. Il partit aux États-Unis après la Première Guerre mondiale et devint professeur de management industriel à l'université d'Harvard. Inventeur du capital-risque, il a été cité en 1999 par le *Wall Street Journal* comme l'une des dix personnalités dont les travaux ont influencé le monde des entreprises au XXe siècle.
53. Xavier Lepage, *Les limites du management stratégique*, actes du séminaire de recherche de l'École de guerre économique, 7 mars 2016 (http://www.ege.fr/index.php/la-recherche-en-intelligence-economique/seminaires-2016.html).
54. Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.

particulier dans l'analyse des menaces extérieures, implique un suivi informationnel qui sort du cadre technique. Une décennie plus tard, le modèle des cinq forces[55] de Porter a approfondi le périmètre de surveillance des menaces dans le champ concurrentiel. L'importance de la collecte de l'information est sous-entendue dans sa mise en œuvre. La grande majorité des écrits académiques se focalise sur la manière de maîtriser les mutations de l'économie de marché. Les grandes universités américaines ne cherchent pas à explorer les autres dimensions des rapports de force économique. Les rivalités géo-économiques entre puissances font partie du non-dit. Il ressort de ce choix contestable une limite dans l'étude des leviers de puissance, ainsi qu'une sous-estimation du rôle stratégique de l'information dans une démarche de développement.

L'école américaine de management n'a pas intégré dans son champ d'analyse la manière dont le Japon de l'ère Meiji avait bâti un système d'acquisition de la connaissance hors de ses frontières pour éviter la colonisation occidentale qui sévissait sur la côte orientale de la Chine. Dans le même ordre d'idées, cette école de pensée n'a pas cherché à mesurer les particularités hors marché de l'essor de l'économie japonaise. Après 1945, les États-Unis ont été obligés d'accorder au Japon des libertés de manœuvre sur le terrain économique pour éviter que ce pays ne bascule dans le Bloc communiste. Les entreprises japonaises ont eu par la suite un accès privilégié au marché intérieur nord-américain. Cette politique explicable par le contexte de la guerre froide s'est faite aux dépens des entreprises américaines. La Corée du Sud a bénéficié de mesures similaires après la guerre de Corée. Pour bâtir les bases d'une industrie à peine balbutiante, les autorités de Séoul ont eu recours à une politique de transferts de connaissance à partir de la communauté coréenne installée au Japon et en multipliant les captations de connaissances dans les économies les plus développées.

Ce management de l'information a été une des clés de la réussite des entreprises de ces deux pays asiatiques.

Ces derniers sont-ils pour autant des cas particuliers issus des contradictions géopolitiques de la seconde moitié du XXe siècle ? L'évolution de la croissance de la Chine communiste à partir de la fin des années 1970 tend à prouver le contraire. De nombreuses études démontrent que la Chine a la particularité de développer une politique d'accroissement de puissance par l'économie[56]. Les techniques chinoises d'acquisition de la connaissance présentent un certain nombre de similitudes avec les exemples japonais et sud-coréens. Les exemples japonais, sud-coréens et chinois mettent en exergue la primauté de l'intérêt national dans la définition des politiques industrielles suivies par ces différents pays. Elle se traduit par l'urgence pour le Japon de se doter d'une marine militaire et marchande en raison de son insularité, l'urgence pour la Corée du Sud de se créer une base industrielle pour contrebalancer celle de la Corée du Nord héritée de l'occupation japonaise, et enfin l'urgence pour la Chine de se doter d'une économie de marché compétitive afin de ne pas sombrer comme l'URSS dans une nouvelle course aux armements.

---

55. Le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits ou services de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché, l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

56. *A bird's-eye view,* étude réalisée dans le cadre du partenariat entre la Japan University of Economics de Tokyo et l'École de guerre économique, mai 2014 ; Christian Harbulot, *Manuel d'intelligence économique, comprendre la guerre économique*, Paris, PUF, 2015.

Aux États-Unis, les universitaires Harold Wilensky[57] et Richard D'Aveni ont abordé la question de la production de connaissances hors du cadre strict du marché. Wilensky a souligné l'existence de stratégies coopératives entre des entreprises et des gouvernements. D'Aveni a insisté sur la mobilisation de critères géopolitiques pour délimiter des sphères d'influence des entreprises. Mais cette ouverture du mode de pensée académique à d'autres horizons n'a pas abouti à la formulation d'une grille de lecture sortant du cadre spécifique de la concurrence. Les écrits[58] théoriques sur les phénomènes hors marché se limitent encore à des observations sur les obstacles que les entreprises doivent franchir pour s'adapter à des situations nouvelles :

- adaptation aux contraintes des économies émergentes ;
- détection des démarches intrusives de la société civile ;
- suivi des opérations d'influence conduites dans le but de façonner les structures de l'économie mondiale.

La pensée académique américaine[59] s'est concentrée sur la compétition marchande et n'a pas exploré les moyens nécessaires à la préservation des atouts de la puissance. La formalisation du concept d'intelligence économique est une réponse méthodologique pour explorer la dimension politique des rapports de force de la mondialisation des échanges.

2. La focalisation sur le savoir technique

La réflexion sur le management de l'information a débuté dans notre pays au milieu des années 1960. Elle fut impulsée par le général de Gaulle qui considérait que l'outil informatique était à la fois un facteur de progrès et un levier de puissance. Des missions d'information furent lancées à l'étranger pour identifier les innovations les plus significatives. Cette quête d'informations visait en priorité à identifier les tendances lourdes de l'innovation dans le domaine. La révolution informatique était surtout perçue à cette époque comme un moyen de moderniser l'appareil industriel. La fascination engendrée par les mutations techniques du « contenant » submergea la problématique sous-jacente du « contenu ». Les initiateurs de ces recherches ne se posèrent pas la question de savoir comment le pays le plus avancé allait développer une stratégie globale pour imposer une suprématie duale (militaire et civile). Rares furent les écrits[60] qui posèrent en ces termes la nature de ces enjeux futurs. La portée stratégique de l'industrie informatique se dilua dans la dimension sociologique de ses utilisateurs. Si la généralisation progressive de l'usage des ordinateurs fait évoluer le rapport de l'homme à la machine, elle reconfigurait aussi la gestion de l'information dans l'entreprise. Le changement provoqué par

57. Harold Wilensky, « Organizational Intelligence », dans David L. Sills, *International Encyclopedia of Social Sciences*, New York: The Macmillan Company & The Free Press, 1967.

58. Thomas C. Lawton, Jonathan P. Doh, Tazeeb Rajwani, *Aligning for Advantage*, Oxford Press University, avril 2014.

59. « Le must de la stratégie, les théories majeures pour mener votre entreprise vers le succès », *Harvard Business Review*, numéro hors-série, automne 2015.

60. Jean-Michel Treille, *Progrès technique et stratégie industrielle*, Paris, Éditions Économie et Humanisme, 1973.

l'informatisation du poste de travail orienta les priorités sur l'évolution des modes de production. La prédominance de l'ingénieur dans l'organisation de notre système industriel conforta cette disposition d'esprit à se concentrer sur l'innovation.

Le sursaut ne vint pas des professions commerciales qui étaient pourtant censées être plus au contact des problématiques de la compétition. Ces dernières, très influencées par le discours académique américain, se concentrèrent sur les méthodes de management de l'individu et sur les critères de compétitivité. Les ingénieurs n'accordèrent pas d'attention particulière à la masse croissante d'informations disponibles hors d'un cadre d'analyse strictement productif. Cette focalisation sur le système productif freina la prise de conscience sur la manière dont les concurrents pourraient s'approprier le savoir et dominer le marché :

- innovation (transfert et captation de technologies) ;
- production (accès aux ressources et dépendance technologique) ;
- commercialisation (dumping, prédation, contrefaçon) ;
- confrontation concurrentielle (pression financière, déstabilisation informationnelle) ;
- identification des stratégies hors marché (normes, protectionnisme invisible, encerclement juridique, manipulation intrusive d'acteurs de la société civile) ;
- suivi des retombées des politiques d'accroissement de puissance dans les secteurs concernés.

Ce déficit de grille de lecture eut des répercussions non négligeables dans la perception des enjeux d'une politique industrielle. L'échec du plan Calcul[61] suivi par l'échec de la tentative de construction d'une industrie informatique européenne ne furent que les prémices de cette perte de vision stratégique, qui affecta aussi bien le pouvoir politique que le monde de l'entreprise.

L'absence de débat sur la maîtrise stratégique des réseaux évacua la question des captations durables de marché. Un demi-siècle plus tard, force est de constater que la dépendance à l'égard des États-Unis sur le stockage des données, sur le commerce numérique, ainsi que sur la configuration du monde immatériel en devenir, est perçue en France comme une évidence. Un tel constat n'est pas généralisable. Dans le même temps, d'autres puissances telles que la Chine, la Russie et l'Iran optaient pour une autre voie. Au-delà des mécanismes traditionnels d'alliance géopolitique (voir la solidarité transatlantique), ce décalage s'explique en partie par le retard accumulé par la France dans ses recherches sur les applications du management de l'information à d'autres champs d'expertise que l'étude statistique ou purement technique.

La relance de la compétition économique après l'effacement de l'Europe et de l'Asie à la suite du dernier conflit mondial amena certaines institutions à s'interroger sur les méthodes offensives d'acquisition de l'information par les pays les plus conquérants. Au cours des années 1980, une réflexion fut menée au sein du Secrétariat général de la défense nationale par le biais du Comité d'action scientifique de la défense. Cette

61. Frédéric Charpier, Martine Orange, Erwan Seznec, *Histoire secrète du patronat de 1945 à nos jours,* Paris, Arte éditions/La Découverte, 2014.

initiative permit de cerner l'efficacité du Japon dans sa manière de rattraper un retard technologique ou pour opérer un raccourci, afin d'égaler, puis de dépasser les compétiteurs qui étaient la référence du marché mondial. L'observation du savoir-faire japonais permit de mettre en relief toute une gamme de méthodes d'acquisition de l'information qui recouvraient à la fois les sources fermées et les sources ouvertes. La démonstration était faite que la progression de l'économie japonaise sur les marchés extérieurs s'appuyait sur un management de l'information piloté par des structures publiques et privées. Les orientations données à cette collecte ne se limitaient pas au suivi des innovations technologiques. Les entreprises japonaises déployées à l'étranger utilisaient la masse d'informations recueillies pour élaborer des stratégies de conquête de marché, mais aussi pour finaliser des stratégies d'influence hors marché, afin d'obtenir les meilleures conditions possible d'accès aux zones géographiques de consommation les plus rentables. Les leçons tirées du modèle de management de l'information japonais sont à l'origine de la constitution du groupe de travail réuni autour d'Henri Martre au sein du Commissariat général au plan en 1992. Il était devenu évident à ce stade de l'observation qu'il fallait bâtir les bases théoriques et pratiques d'un management de l'information adapté à notre contexte et à notre culture.

3. L'intelligence économique et le défi de la méthode

Les créateurs du concept initié par le rapport Martre ont appliqué une méthode que les auteurs anglo-saxons n'avaient pas cherché à appliquer : l'analyse comparée. L'étude des États-Unis, du Japon et de l'Allemagne fit ressortir des différences fondamentales dans la manière d'aborder la question de l'économie à travers le prisme de la préservation ou de l'accroissement de la puissance d'une nation. À côté de la problématique du marché ou de la financiarisation de l'économie, étaient mises à jour d'autres problématiques plus proches des rapports de force entre puissances que de la dynamique des échanges commerciaux. Citons à titre d'exemple l'accès aux différentes formes de ressources, la dépendance par rapport à un besoin vital, ou la notion d'autosuffisance et de survie à propos de l'alimentation et de l'eau. En mettant en évidence les différences historiques et culturelles entre les modèles nationaux, l'École française d'intelligence économique a pu ouvrir le débat sur la face cachée des rapports de force et mettre à jour les niveaux très inégaux du management de l'information dans les affrontements économiques.

Le concept d'intelligence économique a ouvert la voie à de nouvelles pistes de recherche qui n'étaient pas abordées par le monde académique. La méthode d'analyse comparée a permis de désenclaver l'analyse concurrentielle du marché d'une vision centrée sur le produit et la satisfaction des consommateurs. Ce concept s'est enrichi de la théorie des échiquiers développée au sein de l'École de guerre économique. Depuis la fin de la guerre froide, la multipolarité géopolitique a donné lieu à une multipolarité géoéconomique. Le modèle d'économie chinois ne fonctionne pas comme le modèle économique américain. Les échanges peuvent se développer entre ces deux régions du monde, mais ces logiques de marché ne gomment pas le fait que les grandes entreprises chinoises sont soumises aux orientations du Parti qui dirige le pays. Cette différence n'est pas l'exception qui confirme la règle. La Russie élabore un système économique, certes moins performant, mais qui a ses propres particularités. Il en est de même pour l'Inde. Ces différences se

répercutent sur le fonctionnement de l'économie mondiale et accentuent la complexité des rapports de force entre les différents types d'acteurs. Un tel changement de contexte impliquait d'établir un suivi du jeu des acteurs à plusieurs niveaux d'interaction. Il peut être reproduit sous la forme d'échiquiers : l'échiquier géopolitique, l'échiquier concurrentiel, l'échiquier sociétal. De nombreuses études de cas démontrent le bien-fondé d'une telle démarche, dans la mesure où les captations de marché dépendent de plusieurs critères d'efficacité :

- la qualité et le prix des produits (échiquier concurrentiel) ;
- les stratégies d'influence des firmes auprès des pouvoirs publics (échiquier géopolitique) ;
- les opérations d'information menées à partir de la société civile pour affaiblir l'image de la concurrence (échiquier sociétal).

Cette méthode des échiquiers a d'autres formes d'application. Les échiquiers peuvent être désignés selon les thèmes qui sont traités. La thématique de la conquête des océans fait apparaître les échiquiers suivants :

- échiquier sociétal (débat sur les questions d'environnement) ;
- échiquier institutionnel (débat sur les normes) ;
- échiquier concurrentiel (privatisation de l'exploitation des fonds marins).

Au même titre que l'analyse comparée, la méthode des échiquiers vise à améliorer la compréhension du jeu des acteurs qui s'affrontent sur le terrain. La dissimulation des opérations d'information et d'influence à l'intérieur comme à l'extérieur du marché est devenue aujourd'hui un des éléments déterminants de la réussite commerciale. Ces deux méthodes permettent de mieux cerner les techniques d'encerclement ou de prise de contrôle par l'usage du Droit. Le principe d'extraterritorialité qui est apparu dans le Droit américain est justifié par ses auteurs au nom de la défense de la libre concurrence. Son application a soulevé une polémique à partir du moment où il se traduit par des pressions psychologiques, voire des menaces et des conditions de détention fortement critiquables. Un cadre dirigeant d'Alstom arrêté dans un aéroport américain a été emprisonné quatorze mois dans une prison de haute sécurité pour ne pas avoir dénoncé un versement de commissions dans un pays du Sud-Est asiatique. Il a été remis en liberté après que la firme américaine General Electric ait pris le contrôle d'une partie des activités d'Alstom. Ce simple « fait divers » jette la suspicion sur l'usage du Droit extraterritorial dans la compétition internationale.

4. La légitimité du management de l'information

Les évaluations qui sont faites sur la détection des talents futurs mettent l'accent sur la nécessité d'établir des passerelles informationnelles entre les différents univers marchands générés par la société de l'information. L'évolution du management de l'information va donc subir une mutation graduelle à partir du moment où les nouvelles générations auront passé le cap de la rétention primitive de l'information, assimilée à la préservation du pouvoir dans une organisation. Parmi les tendances relevées par

l'Institut du futur de Palo Alto[62], quatre sur six impliquent une maîtrise renforcée de la pratique de l'information :

- une numérisation radicale de notre quotidien ;
- l'interaction des médias sociaux ;
- des métastructures organisationnelles fondées sur l'intelligence collective ;
- une ultraconnectivité locale et mondiale.

Les outils[63] qui sont utilisés dans le cadre du management de l'information ne constituent qu'une première étape dans la démarche de professionnalisation mise en exergue par les promoteurs du concept d'intelligence économique.

Les écrits anglo-saxons très innovants sur les mutations technologiques de l'économie de marché ne nous donnent pas pour autant des pistes pour faire face à la complexité des affrontements économiques qui découlent de l'émergence du monde immatériel. Cette omission du fort à l'égard du faible, ou plus simplement cette tradition de ne pas livrer à son adversaire potentiel les recettes de son succès, légitime la démarche française qui consiste à reconquérir un minimum d'autonomie de pensée dans les multiples pratiques à venir du management de l'information.

Section 3 – *Intelligence culturelle et réalisme stratégique*

L'intelligence culturelle (IC) prend le contre-pied d'une représentation caricaturale de la stratégie assimilée à un usage exclusif de la force, et jusqu'à la violence, pour imposer à un autre acteur une option à laquelle celui-ci se refuse, ou pour concrétiser des finalités. Dans cette optique parfaitement clausewitzienne, la décision passe par la destruction des résistances et des obstacles, ou encore de la force organisée d'un adversaire pour le mettre hors d'état de résister à la volonté du *même*, terme qui désigne celui du point de vue duquel on se place. Tournant le dos au duel, à une confrontation qui distingue entre des causes jugées inconciliables de part et d'autre d'un front clairement défini, l'IC ambitionne de transformer l'antagonisme, ou la neutralité, en potentiel. Ce n'est pas parce *l'autre* est un concurrent, ou un ennemi, qu'il ne peut être utile. En lui ôtant, et en s'ôtant, des habits de belligérant, le point d'appui qui structure une opposition perd son actualité et la surenchère s'inverse. On quitte la logique de distinction entre ami et ennemi pour celle de la compréhension des us et coutumes de *l'autre*, de sa vision du monde et de son système de valeurs, de ce à quoi il tient, de ses *modus operandi*… en bref, de tout ce qui affecte et conditionne ses représentations et ses moteurs d'action.

62. http://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/les-9-talents-que-vous-devrez-avoir-au-travail-en-2020/580647.

63. Christophe Deschamps et Nicolas Moinet, *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Paris, Dunod, 2011.

L'IC relève plus d'une stratégie *en fonction* qu'*a priori*[64]. Elle procède par l'intérieur et se soucie d'invisibilité. En apparence le moins invasive possible, elle n'offre pas de surface au contre. Parfaitement *suntzienne*, elle manœuvre *dans* l'esprit de *l'autre* afin qu'il contribue, sans s'en rendre vraiment compte, aux intentions du *même*. Au lieu de s'exposer, ce dernier se positionne et agit de telle en sorte que *l'autre* réalise un travail que lui-même a de la difficulté à accomplir. D'autres acteurs contribuent à accomplir ce que *le même* ne se risque à assurer soit par souci d'économie, soit pour ne pas susciter de résistance qui risque de ruiner sa stratégie, ou bien parce qu'une manifestation au grand jour ne soit pas souhaitable.

L'arme de la connaissance remplace, ou atténue, l'usage de celle de la contrainte pure. En Afghanistan et en Irak, après avoir gagné des batailles qui ne lui ont pas donné le gain de la guerre, l'armée américaine a contracté des anthropologues embarqués[65] pour identifier des relations, rites, valeurs et autres mécanismes sociaux et culturels, qu'elle puisse mobiliser en vue d'une pacification plus solide et durable que celle des fusils. Une fois cette intelligence rassemblée et alimentée en continu, il lui revient de susciter des circonstances favorables à des finalités plus politiques que militaires. Cette stratégie de composition plus que d'opposition ne constitue pas un trait marquant dans la culture stratégique américaine dans sa propension à gérer les conflits comme des problèmes techniques. Sans remplacer pour autant l'emploi de la force, dans les régions où cette stratégie a réussi, le sentiment d'étrangeté des uns vis-à-vis des autres s'est dilué, et le nombre d'opérations armées s'est réduit.

L'intelligence culturelle ne suppose pas seulement de lever le voile sur l'âme de *l'autre*, mais aussi de *soi-même*, ce qui est beaucoup moins aisé. En l'absence d'un point de vue externe qui révèle par contraste des particularités, il est difficile d'être à la fois objet d'analyse et analyste de celui-ci. La relativisation de sa propre culture passe par l'explicitation d'autres qu'elle. S'il semble évident qu'un Asiatique n'entend et ne voit pas le monde avec les mêmes yeux qu'un Européen, on se méfie beaucoup moins des différences avec des voisins, ce qui n'est pas sans lever de l'incompréhension. C'est en soi-même que plongent les racines de procédés comme l'(auto)désinformation, l'intoxication et l'influence. L'ignorance vis-à-vis de soi-même rend vulnérable. La confusion entre les *cartes* du monde, système finalisé de représentations, avec le *territoire* du réel, exclut de la perception et de la prise en compte la légitimité d'autres visions. De là surgissent des angles morts, des exagérations et leurs contraires, des quiproquos, des malentendus et des déformations dont résultent des diagnostics erronés et des recommandations déphasées. Les déficits en IC se convertissent alors en potentiels de manipulation à son désavantage. Facteur aggravant, l'absence de considération *de l'autre* taxe *le même* d'arrogance et de rejet par mesure de rétorsion.

Comprendre et emprunter le regard de l'altérité, sans pour autant se dénigrer soi-même, passe par la reconnaissance de la relativité des points de vue, à commencer par les siens. C'est ici que *les autres* livrent les meilleurs révélateurs et éléments de contraste. L'IC n'induit pas des comportements forcément déterministes. En stratégie, ce sont des volontés qui interagissent, qui inventent et qui s'adaptent avec leurs rationalités à elles. L'IC considère *l'autre*, interlocuteur, partenaire ou concurrent, comme un *potentiel* plutôt que comme

---

64. François Jullien, *Le traité de l'efficacité*.
65. Julien Bonhomme, « Guerre en Irak et en Afghanistan. Anthropologues embarqués », *La vie des idées*, 4/12/2007.

une cible à détruire ou à convertir aux intérêts et points de vue du *même*. Plus la connaissance de l'altérité est fine et complexe, plus ses effets leviers peuvent se révéler discrètement puissants. « Attaquer en pleine lumière, mais vaincre en secret. »[66] Plus féminine que masculine, plus yin que yang, l'IC n'a que faire d'être célébrée à grand renfort de publicité. Le fin du fin de son art est l'invisibilité sous des dehors de normalité[67], sans jamais *manigance sous roche*. On ne distingue pas les processus qu'elle active, mais seulement, et discrètement ses résultats.

En stratégie, la tradition chinoise recommande d'articuler deux forces, l'une orthodoxe, conventionnelle et prévisible (*Zheng* ou *Cheng*), l'autre extraordinaire, irrégulière et incongrue à laquelle *l'autre* ne s'attend pas (*Ji* ou *Ch'i*). En 1941, alors que la guerre n'était pas déclarée, une attaque japonaise surprise et massive de Pearl Harbor, où mouillait la flotte de guerre US, n'entrait pas dans le schéma mental des états-majors nord-américains. Même devant l'évidence d'un mouvement offensif manifeste, l'information était en dehors du cadre. Cette cécité délibérée fut un allié objectif pour l'opération japonaise. Un an auparavant, et bien qu'informé, l'état-major français se refusait à considérer l'attaque éclair de la colonne blindée de Guderian. Selon l'orthodoxie, l'offensive allemande *devait* se fracasser sur la Ligne Maginot, ou se diluer en Belgique. De là à dénoncer *la perversité de l'autre* qui se dérobe à la feuille de route qu'on a si bien pensée pour lui, la chose serait comique si elle ne se traduisait souvent en tragédie. L'erreur commence par soi-même, et prétention et suffisance en sont un fertilisant économique et de premier choix. L'IC n'est pas qu'une arme offensive exclusivement dirigée vers l'extérieur, mais aussi vers les vulnérabilités que créent les cartes spécifiques des cultures.

L'intelligence culturelle suppose d'accepter de se mettre en crise et de se défier de convictions spontanées qui tombent tellement sous le sens qu'on en devient insensé. Si l'IC est étroitement liée à la connaissance, elle l'est presque autant de l'inconnu et de l'inattendu, de ce qui semble incohérent du point de vue du *même*. Plus les conflits sont aigus, plus les enjeux sont tendus, plus la stratégie a à gagner en misant sur le *Ji* de mouvements qui surprennent, et sont sécurisées par des gesticulations *Zheng* qui polarisent l'adversité et la rendent prévisible. Les perceptions et le discernement sont calibrés pour identifier exclusivement ce qu'ils jugent pertinent, et cela au détriment d'un *reste* propre à faire le lit de manœuvres contraires. C'est ainsi que ce qui fait la force peut générer la faiblesse si l'on s'y tient trop étroitement.

C'est ici que l'inconfort, accepter de se sentir perdu, de douter et avouer ne pas comprendre constituent, pour partie, une condition de l'intelligence. La sensation et l'intuition permettent de détecter, avec la vélocité nécessaire, ce qui n'est *a priori* ni expliqué, ni justifié, ni cohérent mais qu'on sent intuitivement. Si dans des situations critiques, on disposait toujours de temps pour l'analyse et le conseil de spécialistes avérés (…), prendrait-on les meilleures décisions ? Cela n'est pas sûr. L'extrapolation se fonde sur des événements connus du passé sans le pouvoir d'éclairer les ruptures et les surprises qui travaillent au présent. « Si tu t'apprêtes à réagir aux initiatives de ton adversaire, tu es déjà en retard », écrivait Musashi dans le Gorin-no-sho[68]. Être en réaction, ou en retard, affecte défavorablement les

66. Sun Tzu, *L'art de la guerre*.

67. Voir le premier stratagème chinois que nous avons traduit par « caché dans la lumière ».

68. *Le livre des cinq anneaux*.

trois principes clés de la tradition stratégique française : la liberté d'action, l'économie des moyens et la concentration[69]. *Bad deal indeed!*

Savoir avant d'agir est souhaitable, le vouloir à tout prix est préjudiciable. Verrait-on sans sourire un manager imposer aux marchés, à ses concurrents ou au contexte une suspension d'activité le temps nécessaire d'évaluer des tenants et des aboutissants qu'il puisse manipuler à son avantage ? Un tel comportement caricatural n'est pas aussi rare qu'on le pense. L'analyse des visions du monde, des modes relationnels et des usages spécifiques du temps et de l'espace est en partie éclairante, mais à l'image des travaux académiques ou des méthodes des consultants, ce sont d'abord des stimulations pour penser. Cela ne remplacera jamais totalement la pratique, la fulgurance de l'instinct et jusqu'à la capacité d'action intuitive. Or, l'instinct ne s'apprend pas dans les écoles, les colloques ou autres formations. Il se cultive, s'éprouve et rectifie sur le terrain, là où se fait la décision et où il faut s'impliquer[70]. Rien de tel que la conscience de l'ignorance et de l'incertain pour en repousser les limites.

L'usage de l'IC est inversement proportionnel à l'importance des armes et des instruments de contrainte dont on dispose. Le règne de la force n'en a que faire. Mais en situation complexe ou d'infériorité, quand le frontal contondant est exclu, l'IC se profile comme un moyen économique et astucieux. Elle évite de donner prise à des confrontations couteuses et hasardeuses quant à leur issue. Napoléon n'a jamais été aussi inventif que lorsqu'il se trouvait en désavantage numérique. L'intelligence compense l'insuffisance, et la culture en est une dimension. L'intelligence culturelle de *l'autre* est indispensable pour en *enrôler la force*.

L'exemple historique de la conquête des Amériques est une caricature d'un niveau zéro en IC à travers sa négation de l'altérité. Un ordre venu de l'extérieur s'est substitué par la force à l'ancien, en l'occurrence autochtone, en procédant par destruction pour faire *du passé table rase*, comme le chantera plus tard l'Internationale communiste ou la Révolution culturelle chinoise. Une fois que les colonisateurs portugais avaient constaté que le mode de vie indien n'était pas compatible avec leurs intentions de s'enrichir en les mettant à l'ouvrage, ils leur imposèrent des alternatives simplistes, également funestes et dégradantes : la conversion forcée au catholicisme, l'esclavage ou la disparition physique. Aucun besoin d'intelligence pour cela mais de la poudre à canon, le fil de l'épée et des alliés indiens. L'époque actuelle ne saurait tolérer ces destructions et massacres à grande échelle. On ne peut développer l'intelligence d'une autre culture sans un minimum de respect, et sans reconnaitre son droit à l'existence. Or, le respect n'est pas que déférence et politesse, il participe des nécessités pour comprendre ce qui n'est pas familier.

Lumière du monde, l'Occident a longtemps considéré les autres sociétés comme destinées à évoluer linéairement vers son modèle comme un horizon naturel, si ce n'est obligé. Leurs spécificités culturelles étaient assimilées à des survivances temporaires et limitées, typiques, exotiques et propres à ravir le touriste renforcé dans la conviction de la supériorité de son mode de vie. La modernité occidentale, conquise de haute lutte contre l'arbitraire et l'obscurantisme, devait, doit et devrait

69. Beauffre André, *Introduction à la stratégie*.

70. Gemba, disent les Japonais.

s'imposer comme perspective incontournable d'une humanité en mouvement vers des lendemains qui chantent. Nul ne pouvait s'opposer à ce sens de l'histoire incarné par la modernité. Cette conception, objectivement impérialiste, déniait aux autres cultures la prétention d'incarner un futur, spécifique et particulier aux éléments de continuité de leur histoire. Il en résulta une auto-intoxication de l'Occident par lui-même, et propre à mettre à couvert des manœuvres *Ji* de la part de sociétés non occidentales.

Historiquement, une première entorse à ces convictions vint du Japon à travers la rénovation à marche forcée de sa société féodale durant l'ère de l'Empereur Meiji (1852-1912). Dans son cheminement vers un statut international, l'archipel du Soleil Levant infligea une défaite navale cuisante à la Russie en 1905. Contrant l'ultimatum du Commodore Perry en 1853 qui exigeait sa soumission dans les affaires extérieures, le Japon s'est mué en colonisateur des côtes orientales de l'Asie. Si sa modernisation pour y parvenir s'inspira du meilleur de l'Occident en termes de technologie, d'économie, d'administration ou d'armement, son principal moteur s'appuya sur une éthique samouraï (*budo*) reconvertie dans les affaires et le service de l'État. Selon cette même logique, lesdits dragons asiatiques (Hong Kong, Singapour, Taiwan et Corée du Sud) s'introduisirent avec succès dans l'économie mondiale durant le dernier quart du XX[e] siècle. Ces nouvelles puissances économiques n'ont pas cherché à reproduire à l'identique une modernité occidentale car chacune s'est défini un chemin en propre. Aujourd'hui, l'Inde, la Chine, la Malaisie ou le Vietnam ont pris la suite. D'autres pays comme la Turquie se refusent résolument aux leçons occidentales, et revendiquent d'autres approches du développement, sans compter avec le radicalisme musulman qui prône un retour aux us et coutumes d'une société qui remonte à plus d'un millénaire. Plutôt que dénigrer au nom d'une supériorité revendiquée, l'IC permet de comprendre et d'agir sans se trahir pour autant.

Aujourd'hui, la réalité revendiquée de la pluralité des cultures est en rupture avec la promotion d'un *melting pot* moderne inspiré de l'expérience historique nord-américaine. Le négliger expose à des mécanismes de rejet, à l'inefficacité dans la conduite de projets petits ou grands impliquant des cultures tant au niveau de relations interpersonnelles qu'entre entreprises ou nations. Si l'expansion matérielle occidentale fascine, il en va moins de même pour ses valeurs culturelles, voire spirituelles. Les idéaux de liberté, d'émancipation, de droits de l'homme et du citoyen… inspireront toujours quelques élites. Pour éviter le rejet et les fronts unis contraires, les partisans contemporains de la modernité ont stratégiquement intérêt à avancer cachés. Le poids des armes ne suffira pas à inverser cette nouvelle donne de la réalité contemporaine. Le flambeau de Miss Liberty au sud de Manhattan, cadeau de la République française à la République des États-Unis d'Amérique, n'est plus la (seule) lumière du monde. Il faut faire avec en mettant l'IC et le réalisme à l'ordre du jour. Le relativisme n'empêche pas les convictions, mais le moment présent impose des adaptations en termes de stratégies, et l'intelligence culturelle en fait partie.

*Section 4 – **Le soft power***

Le *soft power* ? L'art d'amener l'autre à vouloir ce que vous voulez. Qui ne serait d'accord avec ce programme ? Il n'y a qu'à plaire pour apaiser, séduire pour vendre, formater pour influencer, faire partager ses valeurs pour gagner le soutien. À moins que ce ne soit l'inverse…

Le succès même de la notion est révélateur : gagner ainsi du pouvoir – donc accroître ses chances que l'autre se conduise comme l'on souhaite –, mais tout en douceur, sans violence ni contrepartie, voilà qui parle aux élites. Ce doux pouvoir plaît à ceux qui goûtaient déjà quelque douceur de par la puissance politique ou économique. *Soft power* est un mot-valise qui pourrait donc avoir un double fond idéologique.

Pour le vérifier, il faut analyser, certes, le sens du *soft power*, mais aussi l'écologie mentale qui l'entoure (les autres mots qu'il remplace, concurrence, engendre, etc.) et enfin sa médiologie, comprenez les voies et moyens matériels de cette opération « spirituelle ».

1. Tout en douceur

Le terme apparaît sous la plume d'un universitaire, aux affaires sous Carter et Clinton, le doyen Joseph Nye dans son livre de 1990, *Bound to lead*. Depuis, *hard* et *soft power* sont devenus des catégories récurrentes du débat géopolitique, compréhensibles par les cercles dirigeants du Brésil au Japon.

Certes, il existait depuis longtemps des stratégies positives d'attraction (exporter son modèle, présenter une image favorable) ou de répulsion (rendre l'adversaire odieux, lui faire perdre ses partisans ou ses alliés, le diaboliser). Ces stratégies se nomment : idéologie, modèles de consommation, style de vie, prestige culturel, prosélytisme religieux, présence dans les organisations internationales, réseaux, diffusion d'une langue, de normes intellectuelles, techniques, juridiques… Et si l'on va par là, Alexandre de Macédoine, capable de se faire adopter par les dieux locaux et de répandre les modèles esthétiques grecs jusque sur les rives de l'Indus, avait bien compris ce que l'influence ajoute à la puissance il y a vingt-trois siècles.

Mais les mots de Nye tombent au moment juste dans le pays juste. La notion qu'il propose ou rajeunit recouvre :

- Une composante d'attractivité : les États-Unis présentés comme pays où tout individu aimerait vivre, *american dream*, *american way of life*, icônes US et liberté *made in USA*.
- Une dimension de prestige. Les fameux « 2H 2M » : les États-Unis, c'est Harvard (la pointe de la science), plus Hollywood (la culture *mainstream* qui plaît au monde entier), plus McDonald (la nourriture qu'on retrouve partout, l'omniprésence des produits US dans vie quotidienne), plus Microsoft (la technologie de demain). Donc ce que tous les autres pays cherchent à acquérir.

- Une attitude à promouvoir : bonne volonté, désir d'aider les autres pays en respectant leur liberté, politique étrangère ouverte, etc., pour se les concilier.

Nye présente le *soft power* comme une sorte de capital immatériel, mais qui se mesurerait en termes d'exemplarité et de conformité : exemplarité de performances nationales, de techniques, de prospérité ou de désirabilité politique ; conformité de ses produits et symboles aux goûts des autres, valeurs « universelles », culture *mainstream*, qui plait à tous, exportable et partout recevable, de Spiderman à Faulkner ou du hamburger à l'ordinateur. Pour le dire autrement, le *soft power* économise : économie de moyens, de contraintes et d'hostilité pour continuer à prédominer, mais aussi économie d'argent, de subventions et de contreparties. Moins besoin de bâton et de carotte. Le *soft* paraît appelé à remplacer le *hard*, ou du moins il en réduit la nécessité.

Ce capital, il suffirait donc de le faire prospérer, notamment, de ne pas en gâcher le potentiel par une attitude inutilement provocatrice ou autoritaire. Et si le secteur privé peut faire le job à la place de l'État, par exemple CNN en devenant la chaîne télévisée qui informe la planète, il suffit de laisser faire. Le schéma paraît simple.

Nye décrit la variété des moyens censés produire cet effet désirable. Certains relèvent de la diplomatie d'influence la plus classique – avoir des réseaux et des alliés dans d'autres pays, donner la meilleure image de sa nation, de sa politique et de sa culture – ou encore des méthodes de propagation de l'idéologie nationale connues depuis au moins le début du xxe siècle – aider des partis amis à l'extérieur, diffuser hors frontière des messages pour « gagner les cœurs et les esprits » et montrer l'excellence de son modèle. Mais il se réfère aussi à des attitudes (celles qui vont favoriser l'attraction du pays, faire l'agenda international), à une claire conscience de ses atouts (valeurs, culture, pratiques politiques, institutions typiquement américaines) et à une stratégie gouvernementale (favoriser la communication avec les autres peuples, avoir une politique bi et multilatérale qui encourage les alliés à vous soutenir).

Le mérite de Nye n'est donc pas tant d'avoir regroupé toutes sortes de notions sous un nom sexy que :

- D'avoir compris le rôle de la société civile. On ne décrète pas le *soft power* à la Maison-Blanche, il est produit aussi par des industries, des ONG et des associations, des créateurs, des médias, etc.

- De pointer vers le lien entre culture et idéologie. La culture – prenez-la au sens des produits des industries culturelles de masse qu'exporte l'Amérique, de la culture « cultivée » des élites ou de l'avant-garde, ou encore de la culture au sens « ethnologique » de tout ce qui détermine des modes de vie au quotidien – suscite du désir ou du rejet chez les autres peuples et véhicule des valeurs, pour ne pas dire une vision du monde.

- De faire le lien entre la technologie, et notamment les technologies de la communication, et les croyances.

La question est de savoir dans quelle mesure la notion est descriptive ou prescriptive, si elle sublime une phase de prédominance américaine et l'idéologise en la présentant comme un principe universel... ou si elle constitue un programme, éventuellement

reproductible par d'autres, dans une éventuelle perspective de gouvernance mondiale plus durable.

Dans quelle mesure la recette est-elle généralisable à des pays qui n'ont ni Hollywood, ni Silicon Valley en guise de décor, ni Pentagone et Wall Street en arrière-fond ? Le *soft power*, image narcissique ou vœu pieux d'une parenthèse historique ?

Il est, en tout cas, nommé et célébré dans l'interrègne paisible de l'hyperpuissance, juste après la guerre froide et juste avant le retour de l'ennemi, le 11 septembre. Il apparaît comme le produit d'une époque où les États-Unis croient en l'extension de leur modèle, l'*enlargment* comme on dit alors, sorte de sens unique, une voie pour toutes les nations menant au marché, au multipartisme, à l'État de droit, à la société de l'information, etc., voie à laquelle ne peuvent s'opposer que quelques autocrates archaïques comme Milosevic ou Saddam Hussein, promis aux poubelles de l'Histoire. C'est la doctrine du « *shapping the world* » : le reconfigurer, le démocratiser, bref l'américaniser pour le rendre plus sûr.

Pendant ce temps, en effet, le reste du monde (ROW ou *Rest Of the World*, comme on dit outre-Atlantique), au-delà de l'effet de mode dans les milieux diplomatiques ou universitaires, tend à développer des pratiques d'influence. Chaque pays applique peu ou prou les mêmes recettes :

- gagner des marchés, rendre d'autres pays plus réceptifs, en y trouvant des relais, en faisant en sorte que les consommateurs y deviennent plus désireux de certains biens ou d'un certain style de vie, mettre en valeur sa culture y compris industrielle, voire sa mode ;
- peser sur les décisions d'organisations internationales ;
- avoir des alliés et des relais d'opinion dans d'autres États, le cas échéant favoriser leur succès politique dans leur pays ;
- soutenir les réseaux politiques ou religieux plus ou moins affiliés ;
- employer des professionnels de la communication pour faire du lobbying pour les décisions d'autorités nationales ou internationales, mais aussi pour défendre sa marque nationale (*nation branding*) auprès d'une opinion et de médias étrangers ;
- s'assurer que ses positions seront relayées par des ONG prestigieuses, des autorités religieuses, morales, culturelles dans les forums internationaux ou auprès des médias ;
- former ou formater les élites des autres ;
- le cas échéant, créer des médias, exercer une véritable propagande hors frontières ou animer des réseaux sociaux favorables ;
- encourager certaines mentalités, cadres intellectuels, valeurs, catégories, codes, qui rendront les relations plus faciles, qui amèneront les autres à penser, travailler, juger comme on le désire ; par exemple, faire en sorte que les élites étrangères se familiarisent avec votre langue, vos normes juridiques, techniques, comptables, éthiques, etc. ;
- conclure des alliances informelles ;

- mener en sous-main des actions de désinformation ou de déstabilisation contre des entreprises ou des autorités étrangères qui contrarient votre politique ;
- enfin, *last but not least*, le *soft power* est censé être un remède à l'hostilité et diminuer le nombre de vos ennemis (nous discuterons un peu plus loin de l'efficacité de ce dernier article).

Depuis les années 1990, en effet, il n'est guère de nation qui ne soit entrée dans ce jeu. D'Israël qui lance des campagnes internationales de *hasbara* (explication) en mobilisant les ONG étrangères et les leaders d'opinion « amis », à la Suisse qui s'offre plus modestement des opérations de relations publiques par les médias (*nation branding*) afin de rectifier son image. Et ne parlons pas du Qatar (foot et Al Jazeera), du Bahreïn (art contemporain et architecture), etc.

Plutôt que d'énoncer une « thèse » du genre « notre guerre est juste » ou « notre politique économique est efficace », il y a tout intérêt à propager l'usage d'une langue, de références esthétiques ou intellectuelles, de styles esthétiques, de genres (comme le manga pour le Japon ou le cinéma à grand spectacle pour les États-Unis) et tout ce qui sert objectivement la cause d'un pays à la fois en lui conférant un certain prestige et en créant une sorte de familiarité avec de futurs partenaires ou alliés.

La Chine, où l'on emploie d'ailleurs le terme de *soft power*, se livre à une grande opération de séduction. À travers ses instituts Confucius, le développement du cinéma national, une télévision internationale en anglais, français, etc., grâce de grands événements comme les Jeux olympiques de Pékin de 2008 (avec leur cérémonie d'ouverture mise en scène par le fameux cinéaste Zhang Yimou), à l'Exposition universelle, aux divers projets se rattachant aux Routes de la soie, la Chine montre bien qu'elle a assimilé les règles du jeu.

Et la France ? Sans remonter à Louis XIV, qui avait après tout une politique de prestige non négligeable, elle a une tradition de « diplomatie culturelle » (Alliance française créée en 1883, instituts et attachés culturels, RFI, TV5, etc.) et elle a tendance à se penser comme un pays « universel » (des droits de l'homme, de la liberté, du multilatéralisme, etc.). La France crée des institutions de prestige : cinéma avec Unifrance, musique avec le Bureau Export, livre avec le BIEF, le CELF, l'AILF et la Centrale de l'Édition. Notre pays fait largement confiance à ses agences gouvernementales (AFAA, Institut français gérant TV5 et France Info, à ses postes culturels, instituts, manifestations internationales, Services de Coopération et Action Culturelle, etc.) pour mener une tâche. Jamais en panne d'imagination, on parle diplomatie sportive ou économique.

Pour Laurent Fabius : « Plutôt que de *hard power* ou de *soft power*, je préfère parler pour la France d'*influential power*, d'une puissance d'influence. La France est à la fois une puissance singulière et universelle. Nous disposons, parmi les outils de cette puissance, de notre potentiel économique, de notre statut diplomatique et militaire et de notre rayonnement culturel et linguistique ; nous devons les renforcer. » Il y a de l'ironie à choisir un anglicisme (*influential power*) pour remplacer une notion trop américaine, mais cette querelle de mots n'est pas qu'une coquetterie sémantique. La vision française suppose d'inclure la diplomatie économique dans un effort général piloté par l'État, ses ambassades, ses institutions et ses fonctionnaires (version « dirigiste » qui se comprend mal outre-Atlantique).

2. Le *soft power* et la dureté de l'Histoire

Fort bien, mais comment rester *soft* quand les temps sont durs ? La question se pose après le 11 septembre quand l'Amérique a découvert avec horreur qu'elle a de nouveaux ennemis tout aussi mondiaux que le communisme. Le *soft power* ne suffit pas à désarmer une hostilité totale qui se qualifie de djihad défensif contre le camp des Juifs et des Croisés, et l'accuse d'être le premier agresseur dans ce conflit quasi métaphysique.

Du coup, le doyen Nye, dont la disciple la plus célèbre est Hillary Clinton, renouvelle la phraséologie : il parle désormais de *smart power* (utiliser conjointement les stratégies militaires, politiques, économiques et diplomatiques, mais aussi culturelles et de communication). Quand la force d'attraction ne suffit pas, il faut revenir aux méthodes anciennes, tantôt négocier, tantôt bombarder, etc. Un peu plus tard, Nye parlera de *cyber power* qui, on l'a deviné, consistera à faire les mêmes choses, mais dans le cyberespace pour y prédominer, formater, contrôler, communiquer...

Si le *soft power* est plutôt connoté « démocrate » et censé fonctionner à l'attraction, les Républicains ont naturellement tendance à faire confiance à une méthode qui s'est avérée efficace pendant la guerre froide, vantée par Reagan, plus agressive, orientée sur la persuasion délibérée et la subversion envers un autre camp : la diplomatie publique (*public diplomacy*).

Un des premiers réflexes de G. W. Bush fut, on s'en souvient, de déclarer la « guerre globale au terrorisme » et de proclamer qu'on était avec les États-Unis et dans le camp de la liberté, ou contre eux. Mais, comme on l'oublie souvent, son second réflexe fut de ressortir des cartons ladite « diplomatie publique », et d'engager rien moins qu'une guerre idéologique avec des médias et des relais pour toucher au-delà de ses frontières. Dès 2001, réapparait un secrétariat d'État à la diplomatie publique ; l'administration lance des actions de communication à destination du monde musulman (radios et télévisions arabophones, vidéos en ligne) pour le persuader qu'il ne s'agit nullement d'une guerre de civilisations, que l'Amérique respecte les valeurs de l'Islam et qu'elle ne lutte que contre ceux qui « haïssent la liberté », les terroristes (plus tard, on les appellera les « extrémistes violents »).

La première occurrence du terme « diplomatie publique » date de 1965 (même si la chose existait bien avant), lorsqu'Edmund Gullion du *Fletcher School of Law and Diplomacy* définit ce domaine comme combinant :

- une action politique destinée à « influencer les attitudes des publics » étrangers dans un sens favorable à la politique des États-Unis (comprenez, la lutte du monde libre contre le communisme) ;
- une « diplomatie » qui, sautant par-dessus la tête des diplomates, s'adresserait directement aux opinions publiques (et notamment dans leur langue) ;
- une aide à la circulation internationale des informations et des idées (sous-entendu dans le sens Ouest-Est) ;
- une « interaction » des groupes privés et des intérêts dans d'autres pays (traduction : l'action d'associations, de *think tanks*, de fondations, d'ONG, mais aussi de sociétés US contribuant par un effort privé à cette politique anticommuniste publique).

Pour dire la chose plus simplement, la diplomatie publique consista longtemps à encourager des mouvements intellectuels ou culturels (y compris en peinture, en musique, etc.), des œuvres faisant contraste avec le dogmatisme régnant à l'Est, et à subventionner des médias (radio) informant au-delà du rideau de fer, et à entretenir des réseaux amis, notamment chez des jeunes gens promis à un grand avenir, par des bourses et des visites en Amérique.

Donc diffuser – jusque dans des pays où les médias sont contrôlés par le gouvernement – des informations « subversives » (au sens de nouvelles censurées à l'Est) sur le point de vue américain, mais aussi des « valeurs » de l'Occident ou du mode de vie américain (dont nul ne doutait que chacun désirerait l'imiter s'il en avait une image juste), tout en gardant un œil sur ses amis et les sujets prometteurs.

Créée en 1953 par Eisenhower, l'USIA (*US Information Agency*) fut responsable de programmes d'échange pour les élites étrangères – Giscard d'Estaing et Margaret Thatcher en bénéficièrent en leur jeune temps, tout comme plus récemment F. Hollande ou N. Vallaud-Belkacem, qui furent aidés comme *young leaders* par la Fondation franco-américaine. Surtout l'USIA créa la *Voix de l'Amérique*, *Radio Europe Libre* et d'autres programmes qui eurent un impact indéniable sur les pays socialistes soumis au monopole de l'information. Le principe est que, quand on est confronté à un adversaire, il faut créer des programmes dans sa langue (on le refera plus tard en espagnol contre Castro, en arabe contre Ben Laden, en russe quand renaîtra la tension avec Poutine, etc.) en radio, puis en télévision et maintenant en ligne.

La diplomatie publique retrouve une nouvelle jeunesse. Les Allemands ont leur *Politische Öffentlichkeitsarbeit*, les Hollandais leur *Publieksdiplomatie* et nous, notre diplomatie culturelle et économique. Ajoutons que le pays qui a inventé BBC International et le British Council emploie lui aussi cette terminologie. Les Britanniques entendent généralement la diplomatie publique à la façon de Lord Cole, qui la définit en 2005 comme « un travail visant à informer et mobiliser des individus et des organisations à l'étranger de façon à promouvoir la compréhension et de renforcer l'influence du Royaume-Uni d'une façon qui soit en accord avec les objectifs gouvernementaux à long et moyen terme ».

Après 2001, le *soft power* a perdu de son innocence (la croyance naïve que « tout le monde veut être comme nous » et qu'il existe un code universel des valeurs qu'il suffit d'activer chez chacun) et la diplomatie publique revient en scène (après avoir été considérée pendant une décennie somme obsolète et inutilement agressive). On se dirige vers un triple mouvement de syncrétisme, de privatisation et de virtualisation.

Syncrétisme d'abord. La distinction se brouille entre partisans du *soft* (initialement plutôt de gauche et apôtres de la mondialisation heureuse) et tenants de la diplomatie publique, réputés de droite et engagés dans la guerre idéologique. Les bureaucraties, y compris les bureaucraties militaires comme l'OTAN (qui, soit dit en passant, a sa division « diplomatie publique »), produisent toutes sortes de concepts ébouriffants (psyops, opérations stratégiques d'influence, e-influence, *storytelling*, e-diplomatie, sans oublier la contre-radicalisation) pour désigner les pratiques d'influence ou contre-influence qui découlent de ces notions. Disons, pour faire simple, qu'on tend de plus en plus à faire de la diplomatie publique (le moyen) pour avoir du *soft power* (le résultat), comme on tend à communiquer pour influencer et que la plupart des États tendent à mélanger les deux.

Privatisation ensuite. Une tendance lourde favorise non pas le déclin de l'action étatique, tout au contraire, mais plutôt l'accompagnement ou la prise de relais par des ONG. Que l'on songe aux Fondations pour la société ouverte de George Soros ou au rôle de la *Albert Einstein Foundation*...

Virtualisation enfin, en ce sens que tout cela tend à se déplacer de plus en plus sur le Web 1.0, puis 2.0. À l'époque où les multinationales se persuadent qu'il est indispensable d'avoir des *community managers* actifs sur Snapchat, il n'est pas étonnant que des institutions étatiques (dont des armées) ou des organisations de la société civile s'y mettent aussi.

Cela rend toute son actualité à l'hypothèse chère à McLuhan que « le message, c'est le média » (en son temps, dans les années 1960, il voulait dire que la télévision, médium « froid », transformait l'usage que nous faisions de notre cerveau davantage par sa forme technique que par son contenu, bon ou mauvais). Dès les années 1990, beaucoup se sont demandé si le numérique était intrinsèquement libérateur ou démocratique « en soi ». On a prêté de singuliers pouvoirs à Internet, qui permettait à chacun de devenir émetteur à son tour et de s'informer à toutes les sources, puis aux réseaux sociaux, source d'*empowerment* pour les forces de la société civile : ils créaient du lien social, de la capacité de coopération et d'auto-organisation, de l'intelligence collective, etc., de merveilleuses capacités démocratiques. Tel fut, par exemple, le discours tenu au moment du printemps arabe, où beaucoup ne voulaient voir qu'une « révolution 2.0 », une révolution Twitter ou Google. Donnez-leur un terminal et une connexion, et ils renverseront sans tirer un coup de feu les autocrates dépassés par la technologie... Quelqu'un qui a une souris et un mur d'amis est naturellement démocrate et pro-occidental. Le software garantissant le *soft power*... Autant d'enthousiasmes dont la réalité s'est chargée de faire justice. La politique requiert plus que des bons sentiments et de hauts débits, et les régimes autoritaires ont aussi appris à se servir des réseaux sociaux, quitte à tricher un peu en salariant des trolls et des hackers ; c'est ce qu'on appelle la courbe d'apprentissage des dictatures.

3. Voies et moyens

Si l'on admet que le *soft power* ou toute autre politique d'influence puisse être produit délibérément, ce ne peut être que par une politique cohérente et à long terme. Pour une part, notre influence ne dépend pas de notre action immédiate, mais de notre image, des connotations ou des stéréotypes qu'on accole à notre pays, par exemple, des souvenirs historiques, des lieux communs sur sa gastronomie ou le caractère de ses habitants, sur ses grands hommes ou ses *people*, sur son cinéma ou ses attractions touristiques.

Gagner en *soft power* ou renforcer sa diplomatie publique, cela suppose plus que cela. Il faut, certes, le bon message, savoir ce qu'on veut dire de spécifique et qui légitime votre action. De ce point de vue, après le message anti-communiste ou l'exaltation de la mondialisation heureuse, le nouveau *storytelling* américain désignant de nouveaux ennemis du genre humain sous G. W. Bush (Ben Laden, Saddam, etc.) ou énumérant des périls planétaires sous Obama (extrémisme violent, danger cyber, Russie et dictatures alliées, catastrophes écologiques et autres) mériterait d'être revu.

Il faut aussi avoir les médias pour toucher le public qu'on vise hors frontières. À l'ère de la guerre froide, les ondes des radios occidentales passaient au-delà du Mur. Dans la

décennie 1990, la prédominance de CNN, écrasante notamment dans la présentation des conflits comme la première guerre du Golfe, assurait un avantage de fait pour informer des élites mondialisées (et sans coûter un dollar au contribuable) et leurs médias nationaux. Après le 11 septembre, le monopole occidental d'information de la planète connait quelques ratés avec l'apparition d'Al Jazeera et d'autres chaînes internationales dans le monde arabe, en Chine ou encore en Russie, émettant dans une multitude de langues. On comparera à cet égard les déclarations actuelles de la classe politique américaine sur la supposée terrifiante efficacité de la propagande russe sur Sputnik News à son effarement il y a quinze ans en découvrant que Ben Laden s'exprimait sur Al Jazeera et que, bizarrement, le public arabe avait plus tendance à croire une chaîne arabe et arabophone que CNN ou le *New York Times*.

Le paradoxe précédent vaut à plus forte raison pour le Web 1.0, puis 2.0. Là encore, ceux qui exaltaient le pluralisme de sources et d'expression sur Internet, ou qui croyaient que les réseaux sociaux par l'alchimie de l'intelligence collective et de la coopération des communautés allaient produire à la chaîne de bons démocrates pro-occidentaux modernes et bien informés ont déchanté. Tant et si bien qu'on voit les pays les plus prompts à promouvoir le pluralisme numérique (dont le nôtre) s'inquiéter des manières d'interrompre le comptes Facebook, Twitter, YouTube ou autres des extrémiste ou djihadistes, quand ils ne produisent pas leurs propres programmes de déradicalisation ou de rétablissement de la vérité face aux délires complotistes ou antisystème dont il faudrait préserver les jeunes cerveaux. D'où une communication officielle pour les inciter à se méfier du contenu des réseaux et à en revenir aux médias classiques des générations précédentes, après avoir exalté la jeune cyberdissidence tunisienne ou égyptienne.

Car il ne suffit pas de produire le message et de maîtriser le média, encore faut-il les deux autres composantes de la persuasion/séduction : le milieu favorable et les médiations nécessaires.

En dépit de quelques rodomontades sur le dialogue des civilisations, il a fallu constater l'incapacité du discours occidental à atteindre le monde musulman et son inadaptation au monde slave : visiblement, il y a là une question de « logiciel », pas de moyens. S'ajoute la réticence du milieu hostile visé (internautes plutôt jeunes et pas forcément les plus éduqués) à accepter un discours de conformité ; ces catégories sont réceptives au contre-discours des réseaux sociaux et aux théories du complot qui assimilent tout contenu médiatique à de la désinformation et croient au pouvoir de forces cachées. Une rhétorique qui vantait aux populations de l'Est notre prospérité et notre liberté s'adapte mal à des convertis ou des « radicalisés » qui, précisément, jugent impures licence et jouissance à l'occidentale.

Par ailleurs, les réseaux sociaux imposent une communication « tous vers tous », donc de nouvelles règles. Il s'y livre une compétition pour capter l'attention (visites, *followers*, citations, liens, déclinaisons, etc.) et pour gagner en ce qu'il est convenu d'appeler « e-influence ». Certains trichent : il est facile de se créer de faux partisans en ligne, soit en engageant des « petites mains », soit en faisant engendrer des identités fictives par des algorithmes. Le jeu de la visibilité des messages est ainsi faussé par un stratagème assisté par ordinateur. La récente affaire des « trolls du Kremlin » – ces employés chargés toute la journée d'inonder les réseaux de messages pro-russes – a fait grand bruit. Mais l'Union européenne ne s'est-elle pas dotée elle-même d'une brigade de « e-influenceurs » ? Et le procédé des faux partisans n'est-il pas

imité de l'« *astroturfing* » pratiqué par des centaines d'entreprises qui « achètent » ou simulent de pseudo-mouvements d'opinion favorables à leurs intérêts ?

Enfin, se pose le problème des médiations : des administrations, armées ou ministères des affaires étrangères, répercutant des messages calibrés (« éléments de langage ») de leur hiérarchie, se trouvent en concurrence avec des réseaux humains, spontanés, brouillons, mais efficaces, qui s'approprient le discours djihadiste et le déclinent chacun à leur façon. Or, sur les réseaux sociaux, la vraie question est : qui fait relais, qui fait lien, qui recommande, qui signale ? Et qui est le plus rapide ?

Message, média, milieu, médiation, à chaque étape, un obstacle. La clé du mystère est sans doute dans le cinquième M, celui de « méta », la méta-croyance ou les méta-valeurs : les convictions qui déterminent ce qui est crédible ou les systèmes moraux et politiques dont dépendent nos jugements. Qu'il s'agisse de désarmer l'hostilité adverse ou de séduire des partisans, les limites du *soft power* en révèlent davantage sur ses utilisateurs que sur ses destinataires, sur ce que les dirigeants de nos sociétés libérales, individualistes et marchandes pensent être les désirs et les attentes d'un homme universel.

Conclusion

Dans la guerre économique que se livrent les entreprises et les nations, les « vieilles recettes » de la puissance avec la monnaie dollar ou la maîtrise des technologies ne sont plus les seules sources d'avantages concurrentiels majeurs. L'analyse comparée du management de l'information, l'intelligence culturelle ou le *soft power* montrent que la connaissance alliée à la maîtrise des réseaux est désormais un atout. Aussi, les méthodes et outils de l'intelligence économique deviennent des compétences centrales pour les cadres et les dirigeants d'entreprises qui souhaitent gagner en agilité dans la mondialisation. Ce sont des compétences qui peuvent s'acquérir par la formation et par l'expérience. Bien entendu, la mobilité internationale pendant ces deux périodes d'apprentissage est incontournable. Attention néanmoins au mythe de l'uniformisation. Qui dit globalisation dit régionalisation, et plus l'économie sera standardisée, plus la connaissance fine des cultures enracinées, des réseaux locaux, ainsi que des jeux de pouvoir et d'influence sera grande. Il s'agira donc d'acquérir avant tout ces postures qui permettent de devenir « intelligent » et flexible dans un monde ouvert aux opportunités, mais aussi plein d'inerties, voire de menaces pour qui ne sait pas les contourner.

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.

Chapitre 3
Intelligence économique et géopolitique culturelle

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- ce qu'est la géopolitique d'entreprise et comment elle s'apparente à l'IE ;
- décrypter la fascinante histoire des terres rares et les enjeux qu'elles contiennent pour les nations et les entreprises ;
- comment fonctionne un outil de prise de décision intelligente pour s'implanter à l'international ;
- enfin, ce qu'est un outil d'IE, la cartographie Corto@.

Comme le lecteur commence à le comprendre, l'IE a des ramifications dans plusieurs activités au-delà des disciplines que le concept recouvre. La géopolitique, la géoéconomie, le commerce international, l'internationalisation des firmes sont des réalités dans les organisations et les institutions portées par les méthodes et pratiques d'IE. Elles s'apparentent à l'IE. C'est ce que nous allons voir dans les sections qui suivent.

Trois sections assez inédites composent ce chapitre. Inédites, car le « puriste » en IE traite rarement de ce type de sujet.

La première section précise le rôle de l'IE dans la géopolitique. Dérivée des stratégies diplomatiques, la géopolitique est devenue une démarche structurée et utile pour toutes les entreprises qui opèrent sur différents continents et qui doivent s'appuyer sur des systèmes légaux, sociaux et sociétaux spécifiques. La deuxième section présente un cas fascinant, celui de la géoéconomie des terres rares, et comment les pays se battent pour avoir accès à cette combinaison de matériaux aux caractéristiques exceptionnelles. La maîtrise des terres rares procurera à terme un avantage énorme aux pays et aux entreprises, qui auront un avantage concurrentiel décisif pour les trente prochaines années. La Chine a réussi une stratégie exemplaire en la matière et ce cas d'école nous permet de mieux comprendre les problématiques culturelles comme facteur stratégique de l'IE. Le fait de déchiffrer et comprendre les codes sociaux, culturels et sociétaux procure un avantage indéniable. Le cas cité est un bon exemple du manque de compréhension culturelle des Chinois par les Occidentaux. Une autre analyse concrète est proposée dans la troisième section, avec les outils qui ont été développés par l'entreprise Spallian. Une analyse fine de positionnement est présentée grâce à une cartographie qui s'alimente du phénomène du *big data*.

Section 1 – La géopolitique : au-delà et en complément de l'intelligence économique[71]

Un cas d'école et d'échec : Daewoo Logistics

À l'automne 2008, Daewoo Logistics, filiale matières premières du consortium coréen, signe avec le gouvernement malgache le plus gros contrat de location de terres de l'histoire. Le projet porte sur l'acquisition pour trente ans de 1,3 million d'hectares, soit plus de la moitié des terres arables de l'île, destinés à la culture du maïs et du palmier à huile pour l'essentiel.

Les dirigeants du consortium sont confiants. L'accord est légal, les contreparties proposées acceptées (30 000 emplois, des royalties susceptibles d'apporter un peu de marge budgétaire à un gouvernement chroniquement en manque de fonds, des infrastructures qu'il n'est pas en mesure de financer par lui-même).

En mars 2009, le projet est mort et enterré, suite au renversement du gouvernement par un coup d'état militaire, à la colère générée auprès des populations, des associations de défense de l'environnement et des droits des paysans, et la fragilisation déjà forte du président en place. Le gouvernement de transition dénonce l'accord comme anticonstitutionnel, sans contreparties. Coût pour Daewoo Logistics : quelques millions de dollars et surtout plus de 600 millions de dollars de manque à gagner, sans parler de la perte consécutive à l'effondrement de l'action, et l'image écornée de la société.

L'échec de Daewoo Logistics ne doit rien à une quelconque erreur de management *stricto sensu*, mais à une série de facteurs et d'erreurs d'intelligence des affaires. Trop confiant de sa puissance financière sans doute, le groupe ne s'est pas attaché à comprendre l'environnement socio-politique dans lequel son projet prenait place.

Il y a beaucoup de choses que les dirigeants de l'entreprise auraient dû prendre en compte : tout d'abord, l'instabilité politique chronique du pays, où les différents éléments de l'armée n'hésitent pas à jouer un rôle politique depuis l'indépendance.

L'opposition interethnique ensuite, constitutive de la politique malgache de longue date. Un simple regard sur deux cartes du pays et quelques renseignements annexes faciles à obtenir auraient montré que les terres allouées n'étaient nulle part occupées par l'ethnie Mérina dont le président était issu, et touchaient particulièrement les territoires Sakalaves, déjà les plus pauvres de l'île et passablement mis à l'écart à la fois par la géographie du pays, mais aussi en tant qu'ethnie traditionnellement méprisée par les Mérinas dominants. Ce à quoi on aurait cependant pu objecter que le projet pouvait leur apporter un développement bienvenu.

71. Les noms des entreprises citées dans des sources publiques sont repris. Ceux des entreprises connues par témoignage direct restent confidentiels.

L'hypersensibilité historique de la question des terres agricoles à Madagascar. L'histoire récente du pays, notamment la période communiste (1975-1991) qui a vu les récoltes réquisitionnées partiellement par le gouvernement à des fins d'exportation. La fragilité de l'équilibre alimentaire de la population explique les discours sur les « affameurs » dès que la question des terres est remise sur le tapis. La production agricole, en partie consommée directement, en partie vendue sur les marchés, constitue la seule ressource économique pour l'immense majorité des campagnes. Enfin, la question des terres touche aussi au sacré pour la population d'origine indonésienne, qui pratique le retournement des morts et fait des cimetières des sanctuaires inviolables.

La société Daewoo Logistics a donc été aveugle à ces facteurs, sans doute à vouloir aller trop vite dans la menée du projet, mais surtout parce qu'elle a considéré que les aspects politiques, sociaux et culturels impactés par le projet n'étaient pas son domaine de compétence.

La réflexion sur la géopolitique comme approche stratégique pour les entreprises est peu traditionnelle. Les approches classiques de cette discipline doivent beaucoup à l'héritage des géographes, diplomates, voire militaires, qui par nature se sont peu interrogés sur les acteurs non étatiques des relations internationales, même si le constat de l'émergence d'acteurs tels que la société civile mondiale, les firmes multinationales ou les ONG a commencé à émerger ces dernières années, mais le plus souvent en regard des politiques de puissance des nations, soit comme nouveaux vecteurs de la compétition pour l'influence, soit comme « parasites » des logiques d'actions des puissances (au sens où leurs actions et demandes iraient à l'encontre des logiques purement stratégiques des États).

1. Entreprises et géopolitique traditionnelle ou « grande géopolitique »

Bien sûr, il est possible de faire le constat que « la rivalité de puissance sur les territoires »[72] ou la série de questions « qui veut quoi, où, quand, comment, pourquoi, contre qui ? »[73] ne sont pas dénuées de sens pour les acteurs économiques, pour plusieurs raisons.

En premier lieu, parce que les secteurs économiques les plus internationalisés aujourd'hui sont des secteurs stratégiques et considérés comme relevant de la souveraineté : l'énergie, l'armement, l'agriculture, les matières premières, aujourd'hui les données informatiques par exemple, et naturellement les États se doivent d'être attentifs aux aspects d'intérêts nationaux que ces secteurs représentent. Ici, l'action de l'État est souvent directe, explicite et claire. Ce qui ne veut pas dire d'ailleurs que les entreprises concernées aient toujours des rationalités identiques à celles des gouvernements.

Ensuite, parce que l'activité économique ne peut pas être dissociée dans les faits du reste des activités des gouvernements. La prospérité économique est une nécessité de légitimité politique pour ces gouvernements (qu'ils soient démocratiques ou non), et

72. Yves Lacoste, *La géographie, ça sert d'abord à faire la guerre*, Éditions La Découverte, 1ère édition, 1977.

73. François Thual, *La passion des autres*, CNRS éditions, 2011.

les relations de partenariats économiques sont bel et bien une arme diplomatique de premier ordre (comme en témoigne l'embargo sur la Russie notamment sur les exportations agricoles de l'Union européenne, afin de faire pression sur Moscou sur la question ukrainienne).

Il en résulte, d'une part, un pouvoir d'influence extrêmement fort des grands groupes et consortiums économiques sur les politiques étrangères des gouvernements, souvent dénoncé par une partie des sociétés civiles. D'autre part, le découplage entre les États qui ont privilégié de lâcher la bride aux firmes internationales pour mettre en œuvre cette partie de la politique d'influence à travers le monde (USA, Grande-Bretagne, Union européenne) et ceux qui ont gardé la vision très claire que la réussite économique dans la mondialisation de leurs firmes était une question stratégique au service des intérêts de l'État (Chine et Russie notamment, capables de soumettre leurs acteurs économiques à des contraintes politiques fortes et parfois changeantes).

Cela s'est traduit dans les visions récentes de l'évolution de l'ordre mondial avec l'idée que les relations internationales étaient, depuis la fin de la guerre froide, essentiellement déterminées par des rationalités industrielles et économiques[74], et pendant un temps (très court, 1991-1996 environ) que les États n'étaient plus les acteurs principaux de la scène internationale. Des éléments dans ce sens sont effectivement observables depuis 25 ans : le renforcement du rôle politique du Forum économique mondial (Davos) ou la transformation du GATT en OMC en 2005. Ils ne sont cependant pas nouveaux : Stephen Krasner notait déjà, dans un article publié dans *Power and Interdependance* (sous la direction de Joseph Nye et Robert Keohane, 1977), qu'historiquement les États étaient peu intrusifs dans les activités des grands acteurs économiques, sauf en temps de crise politique majeure. Cela doit d'ailleurs être nuancé selon les modèles politiques des différents pays. Ainsi, il existe :

- Des États structurellement peu intrusifs : les USA, pour des raisons constitutionnelles (voir ci-dessous), ou la Grande-Bretagne, à cause du rôle politique fort de la City.
- Des États plus dirigistes : la France, jacobine mais avec une sociologie commune entre classe politique et haute administration d'une part, et dirigeants des grandes entreprises d'autre part ; la Chine obsédée par l'objectif de son autosuffisance alimentaire, industrielle et technologique, et qui ne peut se concevoir sans un État à l'origine de toute prospérité de la société ; la Russie, elle aussi concernée par sa souveraineté et dont le rôle de l'État s'est renforcé avec l'établissement d'une économie de rente.
- Des États facilitateurs : Allemagne ou Japon, essentiellement parce que ces pays ont officiellement renoncé aux formes classiques d'exercice de la puissance avec des modalités d'articulation avec les acteurs économiques très variables.

74. Cela marque la naissance du terme « géoéconomie » pour présenter cette approche donnant la part principale aux questions économiques sur les questions politiques.

Le cas des États-Unis

La nature des relations entre États (à la fois l'État fédéral et les 50 membres de l'Union) et les acteurs économiques est particulière du fait de l'impossibilité constitutionnelle de voir se développer un État social-démocrate susceptible d'empiéter sur les libertés et le droit de réussir des citoyens de l'Union. L'État fédéral américain est ainsi structurellement faible, ne disposant pas d'outils d'action aussi vastes que ses homologues européens.

C'est ainsi que la Réserve fédérale américaine est un consortium privé avec lequel l'administration de Washington négocie les politiques monétaires, ou que le Congrès (particulièrement le Sénat) est mu par des considérations de développement, d'emplois et de contribution privée aux programmes publics de chacun des États fédérés, bien plus que par des considérations idéologiques. La législation sur le lobbying entérine cette synergie constante entre intérêts des groupes industriels et politique.

La forme moderne de cette articulation est née durant la Seconde Guerre mondiale, lorsque l'effort de guerre, organisé dans une commission *ad hoc* réunissant les principaux industriels du pays, fut sous-traité quasi intégralement au secteur privé[77], celui-ci faisant taire bon nombre de ces rivalités entre concurrents dans les circonstances du moment, de sorte que lorsque Harry Truman succède à Franklin Roosevelt en 1945, il n'aura de cesse d'affirmer que la politique étrangère des États-Unis aura pour objectif, parmi d'autres, de garantir une forme de retour sur investissement au secteur industriel et bancaire privé américain.

Cette synergie s'exprime durablement depuis dans la politique étrangère américaine. La mise sous tutelle politique de l'Amérique latine au XXe siècle s'accompagnant par exemple de l'emprise exercée par American Fruit sur la politique des États d'Amérique centrale, ou le rôle d'ITT dans le coup d'état au Chili renversant Salvador Allende, ou encore les accords Blum-Sykes favorisant la diffusion de films américains dans la France d'après-guerre, Hollywood y servant de relai de propagande en faveur de l'alignement à l'Ouest d'une France encore indécise, et y trouvant bien sûr des intérêts très matériels.

C'est cette synergie et ses dérives potentielles (et avérées, notamment dans l'affaire Dick Chesney[78]) que Dwight Eisenhower dénonçait dans son discours d'adieu célèbre sous le vocable de « complexe militaro-industriel » susceptible de nuire à la démocratie américaine.

L'une des illustrations récentes de cette synergie est la conférence de Little Rock (1996), dans laquelle Bill Clinton appelait à la mobilisation des moyens technologiques et économiques américains pour garantir le maintien de la suprématie et de la sécurité du pays pour le XXIe siècle. Ce programme a été mis en œuvre, entre autres, par la réforme de l'organisation et des missions de la DARPA[79] et de la NSF[80], qui sera à l'origine de l'émergence de Google. Little Rock marque de fait l'entrée en guerre économique (ou du moins en rivalité économique) des États-Unis, avec des objectifs très politiques.

75. Ce qui explique, entre autres, la contribution de la firme agroalimentaire Kellogg au budget du programme Manhattan de développement d'armes nucléaires.
76. Accusé de prise illégale d'intérêt dans Halliburton, fortement impliquée dans les contrats avec l'État fédéral autour de la seconde guerre du Golfe.
77. Defense Advanced Research Program Agency.
78. National Science Fundation.

La grande géopolitique est donc bien sûr pertinente, mais ne fait en définitive que situer les acteurs économiques dans leurs relations à la grande politique, ce qui n'est évidemment pas le cas de toutes les entreprises internationales aujourd'hui, et encore moins de la multitude d'entreprises concernées directement ou indirectement par les aspects géopolitiques de leur environnement, proche ou lointain. Pour prendre en compte l'ensemble de la question, et mesurer l'intérêt d'une réflexion géopolitique pour les entreprises aujourd'hui, il convient d'en avoir une autre approche et définition.

2. Pour une géopolitique d'entreprise

Quelles que soient sa taille et son activité, une entreprise agit sur des territoires : celui qui accueille ses structures, son marché ou ses ressources et ses sous-traitants. Ces territoires sont situés dans la sphère d'influence des États et sont donc aussi des territoires de droit (social, civil, pénal, fiscal, administratif). De plus, ils sont pour la plupart habités par des êtres humains en société (donc objets d'activités et de représentations politiques au sens étymologique du terme) qui y impriment aussi leurs échelles de valeurs, leurs attentes, leur histoire, et y sont plus ou moins bien organisés.

Pour la plupart des entreprises, les questions qui se posent ne sont pas celles de la rivalité directement, mais celles de la sécurité :

- Durabilité de leur implantation : cela relève à la fois de la stabilité politique de la région, du caractère éphémère ou non des relations à établir ou établies avec le territoire, de l'acceptabilité de la présence de l'entreprise pour les populations y vivant (y compris du point de vue des barrières culturelles), ou la fiabilité des perspectives économiques, ou encore les conditions de risques naturels et, de plus en plus sans doute dans les années qui viennent, des impacts climatiques sur le territoire.
- Fiabilité dans le temps quant aux règles en exercice sur le territoire concerné : la garantie durable du droit de propriété, la consistance et la clarté du droit des entreprises, mais aussi des règles fiscales, des tribunaux civils et commerciaux, la stabilité du droit du travail, ou encore des normes industrielles ou environnementales.
- Absence d'incertitude quant au niveau de violence observé sur le territoire : peu d'entreprises sont soumises dans nos régions à des conditions de conflits armés, ou même à une violence civile endémique. Les entreprises ont besoin de sécurité physique pour leur personnel et leurs installations, mais aussi pour les voies logistiques d'approvisionnement ou d'exportation.
- Valeur réelle du territoire par rapport aux expectatives : cette question est notamment cruciale par rapport aux conquêtes de marchés, qui peuvent parfois être surévaluées. Les bulles mexicaine (1994-1995), thaïlandaise (1997-1999), argentine (1998-2002) ou encore grecque (depuis 2012) relèvent de ces surévaluations et des ajustements ultérieurs à la réalité économique de ces territoires. La crise des *subprimes* (2007) ou la crise boursière chinoise de l'été 2015 en sont d'autres exemples.

Il s'agit de questions relevant évidemment de la stratégie de moyen ou long terme de l'entreprise. Elles sont rendues aujourd'hui d'autant plus compliquées que ces

territoires ne sont pas cloisonnés, et que ce qui s'y passe est potentiellement connu dans le monde entier. Une mauvaise attitude d'une entreprise quelque part aura des répercussions, à tort ou à raison, à d'autres endroits. Cela a été le cas pour la société Nike lorsque ses usines employaient des enfants au Pakistan, en 1997.

Voici quelques exemples d'entreprises mises en difficultés sur des territoires :

- Delta du Niger (1990-aujourd'hui) : les entreprises d'exploitations pétrolières, soumises à un régime de corruption organisé, connaissent une montée des attaques de groupes soi-disant séparatistes, et dont l'émergence coïncide avec l'habitude de plus en plus visible des sociétés en question d'acheter la paix auprès des communautés et des leaders politiques et militaires (incompréhension du cadre politique et social de la région). Des phénomènes similaires sont observables au Tchad et dans d'autres régions d'Afrique.

- 1991-1992 : suite à la libération du pays par la coalition autour des États-Unis, la société Halliburton obtient le gros des contrats de reconstruction de l'Émirat du Koweït. La firme voit les négociations annulées pour avoir voulu contraindre les dirigeants du pays à la signature d'un contrat en bonne et due forme, injuriant la valeur de la parole donnée (barrières culturelles).

- Shell, titulaire d'un contrat d'exploitation très favorable sur des gisements d'hydrocarbures dans l'île de Sakhaline, concédé par le gouvernement russe sous Boris Eltsine, se voit enjointe en 2002 par l'administration de renégocier le contrat sous des termes moins favorables, sous l'injonction du Kremlin (désormais dirigé par Vladimir Poutine) soucieux de ramener ses ressources pétrolières dans le giron de l'État. Le refus de Shell entraine la modification d'une loi de protection de l'environnement qui la met en non-conformité et autorise le gouvernement russe à saisir ses activités. Shell est contrainte de renégocier (instabilité juridique et politique).

- 2003 : la Pologne opte pour des avions de combat américains pour moderniser sa flotte aérienne, au détriment des propositions de Dassault (relations historiques fortes de la France et de la Pologne) et d'Eurofighter (la Pologne s'apprête à entrer dans l'Union européenne). La raison est l'alignement politique de la Pologne de s'insérer le plus rapidement dans l'OTAN pour garantir sa sécurité, sa confiance dans l'Union européenne sur ce point étant pour le moins limitée (mauvaise appréciation de l'alignement politique du pays).

- En 2010, en Zambie dans une mine de cuivre, le dirigeant chinois de l'exploitation se heurte aux revendications des ouvriers, fortement syndiqués, qui manifestent contre le non-respect des salaires minimum. L'affaire dégénère (plusieurs dizaines de morts) et provoque la chute du gouvernement zambien et la mise au pas des méthodes managériales des dirigeants de l'exploitation (non-acceptabilité de l'entreprise).

- 2013 : une famille d'expatriés français est enlevée dans le nord du Cameroun par un groupe se revendiquant de Boko Haram, lors d'une excursion touristique dans un parc naturel (méconnaissance du contexte de sécurité régionale).

- À tout cela, bien sûr, il faut ajouter les facilités et difficultés que l'entreprise peut rencontrer du fait de la diplomatie de son pays d'origine, ou de la meilleure implantation sur place d'un concurrent ou d'un pays à travers ses entreprises et ses liens privilégiés.

Enfin, cela n'est pas vrai qu'à l'international, ces problèmes se rencontrent aussi au niveau micro-géographique : en témoigne le phénomène des ZAD (zones à défendre), sur lesquelles se mobilisent des militants au nom de la protection de l'environnement et des droits sociaux des populations. Les exemples récents en France de Sivens, Roibon ou de l'aéroport de Nantes, ou encore la mobilisation franco-italienne sur le TGV Lyon-Turin relèvent aussi de la compréhension des réalités locales. Ici, les logiques de l'intérêt collectif défendu par les institutions au détriment éventuel des intérêts locaux et particuliers montrent leurs limites face à un changement de mentalité dont les pouvoirs publics doivent prendre conscience si les coûts de ces projets ne veulent pas exploser (y compris pour les futurs exploitants privés).

3. Faire de la géopolitique d'entreprise

Derrière l'idée d'une géopolitique d'entreprise se pose donc l'impératif d'insertion de celle-ci dans ses territoires avec le maximum de garantie de moyen et long terme quant à ses activités, tant du point de vue des coûts causés par la mauvaise compréhension de son environnement (coûts généralement cachés faute d'intelligence du contexte) que de sa sécurité directe et de celle de ses collaborateurs. On touche là aussi à la notion de responsabilité sociale, étant bien entendu que dans certains cas, la présence même de l'entreprise sur un territoire donné génère des externalités potentiellement néfastes.

Comprendre un environnement politique et social nécessite du temps, lequel ne peut être consacré qu'aux dossiers particulièrement stratégiques.

C'est un processus d'*intelligence*, au sens anglais du terme[79], qui est à l'œuvre, c'est-à-dire de renseignement, dans la profondeur et avec la perspective de lever les obstacles potentiels. Le processus d'intelligence commence par le rassemblement d'informations de tous types, sans censure préalable : statistiques, cartes, articles de presse (du pays ou de la région concernés), ouvrages sur la région ou sur les cultures locales, mais aussi blogs de voyage et témoignages directs. Beaucoup d'entreprises effectuent cette collecte, mais uniquement sur des éléments directement en rapport avec leurs compétences techniques ou managériales. Elles ont tendance à négliger ce qui leur semble ne pas être de leur ressort. Les cabinets de veille économique ou de risque financier ne fournissent pas l'ensemble des informations susceptibles de rendre clair et lisible le spectre informationnel nécessaire aux entreprises. C'est bien une combinaison d'intelligences qui permet de donner une lecture quasi totale des environnements dans lesquels évoluent les entreprises.

Cette masse d'information doit ensuite être qualifiée, par recoupement et vérification sur le plus grand nombre de sources possibles, afin de ne garder que ce qui est avéré, et en isolant le factuel de l'opinion exprimée par les sources.

S'ensuit le travail d'analyse, permettant de donner du sens à ces informations dans la perspective de l'action envisagée. L'analyse du contexte ne doit pas se départir de sa

79. Pour une très bonne approche de ce type de travail de renseignement, voir Sébastien-Yves Laurent, *Atlas du renseignement. Géopolitique du Pouvoir*, aux Presses de Sciences Po, 2014.

finalité : l'action ou la prise de décision (et de risque). Il s'agit d'obtenir un document clair d'évaluation et de préconisation quant à la stratégie à adopter.

Des sources d'informations importantes, et parfois négligées, sont à obtenir des ressortissants locaux. Enfin, un certain nombre d'erreurs ne doivent pas être commises.

À Madagascar, dans le même temps où Daewoo Logistics connaissait de sérieux revers, une autre entreprise, Ambatovy, consortium canadien, japonais et coréen[82], réussissait parfaitement sa stratégie d'implantation, dans le secteur minier cette fois. Son secret ? Il repose sur plusieurs principes :

- Le temps : Ambatovy n'a enclenché la phase de réalisation de son projet (exploitation d'une mine de nickel à l'intérieur des terres) qu'après avoir été certaine d'avoir tous les éléments de compréhension en main.
- La modestie et l'ouverture d'esprit : l'entreprise a fait appel à des compétences peu usitées dans le monde du management, comme des linguistes, ethnologues, historiens, permettant ainsi à ses collaborateurs de se préparer du mieux possible au contexte inhabituel dans lequel ils allaient évoluer.
- L'insertion locale : loin de se reposer uniquement sur un accord avec les autorités nationales ou officielles de l'île, Ambatovy a cherché à travailler main dans la main avec les autorités traditionnelles et les populations des villages impactés par le projet, comprenant leurs craintes et leurs attentes, et négociant les contreparties aux gênes occasionnées (déplacement notamment de deux villages trop près du site d'extraction du point de vue sanitaire). De plus, Ambatovy a assorti son projet de retombées non monétaires apportant un surcroît d'activités à la région (création d'un musée, entre autres). Des partenaires économiques locaux ont également été impliqués lorsque cela était possible.
- L'acceptation des coûts : le calcul n'a jamais reposé sur une optimisation comptable des coûts d'implantation, mais sur le rapport en termes de diminution des risques des investissements acceptés. La compagnie a ainsi admis qu'il lui fallait, outre le déplacement des villages et le musée (dont les collections sont issues des fouilles menées par la compagnie partout où elle a mené des travaux), prévoir une route vers la côte, plus longue que ne l'exigeait la simple géographie ; en effet, elle a évité les cimetières sacrés se trouvant dans la zone.

Ambatovy n'est certainement pas aussi idyllique que la communication de la société veut bien le montrer, mais l'entreprise n'a connu aucune avanie lors du changement de contexte politique de 2009, et possède désormais la mine de nickel la plus rentable du monde.

Cette approche ne nécessite pas le déploiement d'un processus long d'acquisition de compétences de la part des personnes dans le projet, mais elle relève plus d'une volonté de l'entreprise de mener ce processus en se projetant dans le long terme. C'est beaucoup plus la victoire d'une culture et d'une attitude que celle d'une technique reproductible à l'identique sur tous les sujets. Elle nécessite de l'entrainement et de bons spécialistes de la collecte d'informations, ainsi que des spécialistes des régions concernées.

80. Toute l'information est disponible sur http://www.ambatovy.com/docs/.

Le secteur de la finance de marché n'est pas épargné par ces contraintes. Par rapport aux entreprises industrielles, il est à la fois moins et plus sensible à la surprise stratégique que peut révéler un changement de contexte politique ou géopolitique. Plus sensible, car le rythme extrêmement rapide du processus décisionnel empêche *de facto* la prise de recul par rapport au contexte dans lequel ses opérations agissent. Moins sensible, car il est toujours susceptible de se retirer rapidement d'une situation complexe et risquée (risque qui est rarement direct d'ailleurs) avant que les effets complets de la crise en développement n'aient atteint leur plein déploiement. En fait, il constitue même dans de nombreux cas un facteur d'incertitude supplémentaire, comme dans le cas des crises spéculatives mexicaine, argentine ou grecque évoqué plus haut.

Pour conclure, si l'approche traditionnelle de la géopolitique comme rivalité politique entre États a une pertinence pour de nombreuses entreprises dans des secteurs stratégiques, il en est une autre forme, qualifiée d'intelligence du contexte économique et social, qui est nécessaire lorsqu'un acteur économique veut optimiser sa sécurité et sa pérennité dans un territoire sur lequel il vient en étranger. C'est surtout cette géopolitique-là qui s'intéresse aux relations (pas nécessairement conflictuelles) entre les communautés humaines et leur cadre territorial, qui est présentée dans cette section. Bien que n'étant pas spécifiquement économique, elle complète les approches classiques en termes d'intelligence économique, et ce, par sa fonction plus que par son contenu. Elle implique de décloisonner les cultures d'entreprises et leurs cadres, de décloisonner le management, et de repenser le cadre d'action des entreprises simultanément dans le social, le politique, l'économique et même le technologique et le vaste monde des représentations et des idéologies.

Le manager mondialisé responsable ne peut pas être un simple manager.

Section 2 – La géoéconomie des terres rares

Chacun reconnait l'internationalisation de la plupart des questions stratégiques, y compris minières (Roch, 2012[81]), mais sans toujours s'interroger sur toutes ses conséquences. Le cas du marché des terres rares (voir encadré 3.1) est emblématique de l'une de ces contradictions. Elle réside dans la reconnaissance aujourd'hui très large des enjeux interculturels, tandis que les efforts pour développer la capacité à gérer l'interculturalité restent le fait d'une minorité d'organisations. De même, la nécessité du retour du stratégique est souvent réaffirmée sans que cela induise de modification substantielle des cadres de pensée et des conduites organisationnelles dominantes (Baumard, 2012[82]). La combinaison de ces contradictions pose problème parce qu'elle tend à neutraliser la capacité à déceler des comportements et des processus élaborés dans d'autres cadres de pensée que celui de l'observateur, notamment quand il est occidental.

81. Roch, A., « Géopolitique et mécanismes de raréfaction des ressources combustibles et minières », Thèse de Doctorat, Université Paris 8, 2012, 314 p.

82. Baumard, P., *Le vide stratégique*, CNRS Éditions, 2012.

Encadré 3.1 – Que sont ces « terres » qui ne sont pas « rares » ?

Il s'agit de la famille des lanthanides (15 éléments chimiques allant des numéros atomiques (Z) 57 à 71), auxquels on ajoute le scandium (Z=21) et l'yttrium (Z=39) pour constituer le groupe des 17 éléments chimiques appelés « terres rares ». Ces métaux sont regroupés du fait de leurs propriétés électrochimiques et magnétiques voisines et exceptionnelles.

Ils interviennent dans la fabrication de composants, dont dépendent pratiquement toutes les hautes technologies actuelles et les technologies innovantes (électronique et numérique, communication, éclairage basse consommation, lasers, batteries, alliages spéciaux, raffinage des hydrocarbures). La plupart des technologies clés et la plupart des filières industrielles d'avenir (spatial, aéronautique, défense, environnement, communication) dépendent de ces éléments. Ceux-ci ne sont pas rares dans la croûte terrestre, mais seules les hautes concentrations dans certains minerais sont exploitables technologiquement et économiquement.

De plus, le stratégique échappe largement au questionnement interculturel et, plus précisément, à son influence sur la définition des conduites stratégiques et donc, en amont, sur la formulation des raisonnements stratégiques. Cette étude de cas pose alors une question centrale : les conduites, les interactions et les raisonnements stratégiques des acteurs géoéconomiques sont-ils influencés par les référentiels culturels dominants dans leur société respective ? En quoi peut-on considérer, pour partie, une conduite stratégique comme l'expression ou la manifestation d'un référentiel culturel[85] particulier ? Notamment dans la mesure où une conduite exprime un raisonnement (tacite ou exprimé) lui-même élaboré à partir d'un univers de signification…

En réponse à ce questionnement, nous formulons une proposition interprétative. Elle consiste à considérer que les fondements des différents modes de pensée stratégiques à travers le monde sont, pour partie de leurs règles tacites (Baumard, 1996[86]), contradictoires et *a minima* multiples. Cela s'explique par les variations des référentiels symboliques, inscrits et produits dans l'histoire longue, sur lesquels s'appuient les différents groupes humains et leurs dirigeants pour définir leurs conduites, y compris stratégiques, et donc par l'influence de ces référentiels sur les cadres de pensée, y compris stratégiques.

L'application de cette proposition consiste ici à rendre compte d'aspects clés du processus stratégique qui a transformé le marché des terres rares de 1986 à aujourd'hui. Le mode de pensée stratégique chinois et le mode de pensée stratégique américain reposent sur des règles tacites qui, pour certaines, sont contradictoires. La non-prise en compte de cette dimension symbolique des conduites stratégiques rend pour partie compte de ce que la plupart des acteurs américains n'aient pas décelé la stratégie chinoise à l'égard des terres rares avant 2010, ni pris en compte de nombreuses informations dont ils disposaient pourtant.

83. L'expression « référentiel culturel » est utilisée de préférence au concept de « culture », plus ambivalent dans le langage commun comme dans le champ des sciences sociales.

84. Baumard, P., *Organisations déconcertées – La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, 1996.

Le mode de présentation des résultats qui a été adopté est inductif. Il consiste à proposer d'abord une reconstitution descriptive du processus stratégique pour ensuite en proposer un schéma d'interprétation donnant sa part à la dimension culturelle et interculturelle. De ce point de vue, on propose ici une analyse de la géoéconomie des terres rares en termes d'intelligence culturelle.

1. L'émergence du monopole chinois sur les terres rares

La Chine est aujourd'hui en position de force sur le marché des terres rares. Son contrôle du marché est sinon total, du moins prépondérant. Et il est l'une des sources de sa puissance actuelle.

Géoéconomie des terres rares

Beaucoup de quantifications ont circulé depuis 2010 dans la presse ou dans des rapports. Parmi celles-ci, beaucoup sont approximatives. La source la plus fiable sur le sujet des matières premières minérales est le *US Geological Survey* (USGS)[85].

Le tableau 3.1 décrit la situation en 2012. La Chine représente alors 85 % de la production mondiale. Mais en 2009 et 2010, la Chine était proche des 100 % avec une part évaluée à 98 % de la production mondiale. Les autres acteurs, significatifs quoique très modestes au regard des quantités concernées, sont les États-Unis (un peu plus de 6 % de la production mondiale en 2012) et l'Australie (plus de 3 % en 2012). Les écarts entre les grandeurs mesurées justifient, par approximation, le terme de « monopole » appliqué à la part chinoise de production de terres rares dans le monde[86].

L'analyse des données, quant aux réserves mondiales, montre une situation plus contrastée, mais qui n'est pas de nature à remettre en cause à court terme la position dominante de la Chine. Sa part dans les réserves mondiales avoisine les 50 %, quand celles des États-Unis et de la Communauté des États indépendants (dont notamment la Russie) avoisinent respectivement 11 % et 16 %.

Le processus et les étapes de la construction d'un quasi-monopole

La Chine a commencé à produire des terres rares à la fin des années 1950, en Mongolie intérieure. Cependant, on peut dater l'initialisation du processus par lequel la Chine a bâti son monopole sur les terres rares à mars 1986. C'est à ce moment-là que Xu Guangxian et deux autres scientifiques proposent à Deng Xiaoping un plan pour accélérer le développement technologique du pays. Deng Xiaoping approuve bientôt le *National High Technology Research and Development Program*, dit programme 863, et déclarera, dans un discours au cours de sa série de déplacements dans le sud de la Chine début 1992 : « il y a le pétrole en Arabie saoudite, il y a les terres rares en

85. http://www.usgs.gov/.

86. Dans la suite de ce texte, et par commodité, le terme « monopole » sera utilisé par approximation.

Chine »[87]. Onze ans plus tard (mars 1997), viendra le programme 973, dans lequel la recherche sur les terres rares prendra beaucoup de place. Dans ce déploiement de la recherche technologique en Chine, Xu Guangxian a joué un rôle imminent. Impliqué dans la réalisation de la bombe A chinoise, il se tourne vers la chimie des terres rares après la Révolution culturelle. On le désigne comme le « père de la chimie chinoise des terres rares ».

Tableau 3.1 – La réalité du monopole chinois en 2012.

	Production minière [e 1]		Réserves prouvées [1]	Part production mondiale 2012 (%)	Part réserves mondiales (%)
	2011	2012			
États-Unis	0	7 000	13 000 000	6,28	11,43
Australie	2 200	4 000	1 600 000	3,59	1,41
Brésil	250	300	36 000	0,27	0,03
Chine	105 000	95 000	55 000 000	**85,23**	**48,34**
Inde	2 800	2 800	3 100 000	2,51	2,72
Malaisie	280	350	30 000	0,31	0,03
Russie (CEI)	ND	ND	19 000 000	ND	16,70
Autres pays	ND	ND	22 000 000	ND	19,34
Total mondial	**112 541**	**111 462**	**113 766 000**	100	**100**

[1] Unité de mesure en tonnes.
[e] Estimation - ND : information non disponible.
Sources : - US Geological Survey, « Mineral Commodity Summaries », January 2013, p. 129.
- Marc Humphries, « Rare Earth Elements: The Global Supply Chain », Congressional Research Service, June 8th, 2012.

Dès la fin des années 1980 et au début des années 1990, il provoque – soutenu par le pouvoir central – une mobilisation scientifique autour des terres rares. Parmi les évènements notables, il faut relever des créations de laboratoires de recherche, des créations de publications scientifiques (*Journal of the Chinese Society of Rare Earths* en 1983, *Journal of Rare Earths* en 1990) et la création de la Chinese Society of Rare Earth dès le début des années 1980. Ce processus de structuration et de développement de la recherche chinoise sur les terres rares se concrétise donc à la fin des années 1980, qui a vu croitre significativement la production chinoise de terres rares (jusqu'à + 40 % par an) sans que la Chine ne soit encore le premier acteur géoéconomique du marché.

C'est en 1992 (voir figure 3.1) que la production chinoise dépasse la production américaine. Dès 1995, soit trois ans plus tard, la production chinoise représente déjà le double de la production américaine. Si l'on prend la date de 1986 comme point de repère d'une décision politique chinoise, il n'aura fallu à la Chine que six ans pour devenir le premier producteur mondial de terres rares. Pourtant en 1984, les

87. Citation originale : 中东有石油中国有稀土 (*zhongdong you shiyou, zhongguo you xitu*). Merci à Mme Elen Rozay, Professeur de civilisations asiatiques à l'EM Normandie, et à son mari pour leur aide afin d'authentifier les déclarations prêtées aux dirigeants chinois.

États-Unis dominent encore très nettement le marché avec plus de 60 % de la production mondiale. Pendant cette période, les découvertes de nouveaux dépôts géologiques en Chine se sont multipliées[88] pour aboutir à une douzaine de sites aujourd'hui, dont deux sont nettement dominants : Bayan Obo près de Baotou, en Mongolie intérieure[89], et Baiyin dans le Gansu[90].

Le travail de reconstitution descriptive du processus stratégique par lequel le monopole chinois s'est élaboré recourt à deux des sept procédures que Langley (1997) recense : la stratégie narrative et la stratégie graphique. La stratégie narrative vise à identifier les événements, les activités et les choix (Langley, 1997) qui semblent avoir été structurants, et sont considérés dans leur succession, leur ordonnancement temporel et leurs rythmes. La stratégie narrative permet aussi de gérer des variations très importantes de rythme dans les événements signifiants et donc de disposer de la flexibilité descriptive nécessaire. Par contre, la mise en évidence des moments clés de définitions ou de manifestation des conduites stratégiques comme des interactions stratégiques est facilitée par les ressources de la représentation graphique qui permet d'objectiver les conjonctions temporelles signifiantes, tout en les situant dans les temporalités du processus global et, au-delà, de l'histoire politique et économique.

Dans le cas des rapports de force géoéconomiques, cet aspect est d'autant plus important que les acteurs ont généralement intérêt à nier ou à dissimuler que ces conjonctions sont le résultat d'intentions et donc reflètent leurs objectifs stratégiques. C'est donc bien indirectement, par la description de l'ordonnancement temporel des événements, leurs conjonctions et leurs rythmes, qu'on peut proposer une interprétation consistante aboutissant à l'identification et à la compréhension vraisemblable des conduites et des finalités stratégiques des acteurs impliqués.

Le procédé méthodologique consiste donc d'abord en la collecte et le recoupement de l'information nécessaire pour situer précisément dans le temps chaque évènement et son contenu, notamment sa dimension spatiale (extension, localisation) et ses parties prenantes. Dans un deuxième temps, cette « chaîne d'événements » est mise en relation avec une variable statistique continue pertinente qui décrit l'évolution globale (macroéconomique, par exemple) du phénomène (ici la production d'oxydes de terres rares). Enfin, il faut s'efforcer de détecter des éléments de contexte signifiants (géopolitiques, politiques, culturels, économiques etc.) qui sont susceptibles d'aider à l'interprétation de la « chaîne d'événements » dans une perspective de mise en évidence des conduites et des finalités stratégiques effectives des acteurs.

88. Manifestant donc d'une intense activité de prospection.

89. Coordonnées Google Map : 41.783825,109.970214. Capacité annuelle : 55 000 tonnes.

90. Coordonnées Google Map : 36.651378,104.233192. Capacité annuelle : 32 000 tonnes.

Encadré 3.2 – Démarche méthodologique : déchiffrer les processus stratégiques latents

Du côté américain, le principal gisement, celui de Mountain Pass en Californie, est découvert en 1949[93]. Il est exploité à partir de 1952 pour l'extraction de terres rares par Molybdenum Corporation of America, qui en a obtenu la concession, puis devient dès 1965 le centre de gravité de la production mondiale de terres rares. De 1966 à 1984, sur la base de ce gisement, les États-Unis vont fournir de 50 à 75 % de la production mondiale annuelle et donc la contrôler largement. Mais avec l'émergence de la Chine sur le marché des terres rares, les prix commencent à baisser. Sur la période 1990-2006, les prix baissent en moyenne de 50 %, rendant la production américaine de moins en moins compétitive tout en étant soumise à une réglementation environnementale de plus en plus stricte. Les activités de raffinage cessent à Mountain Pass en 1998 et l'extraction de minerai en 2002.

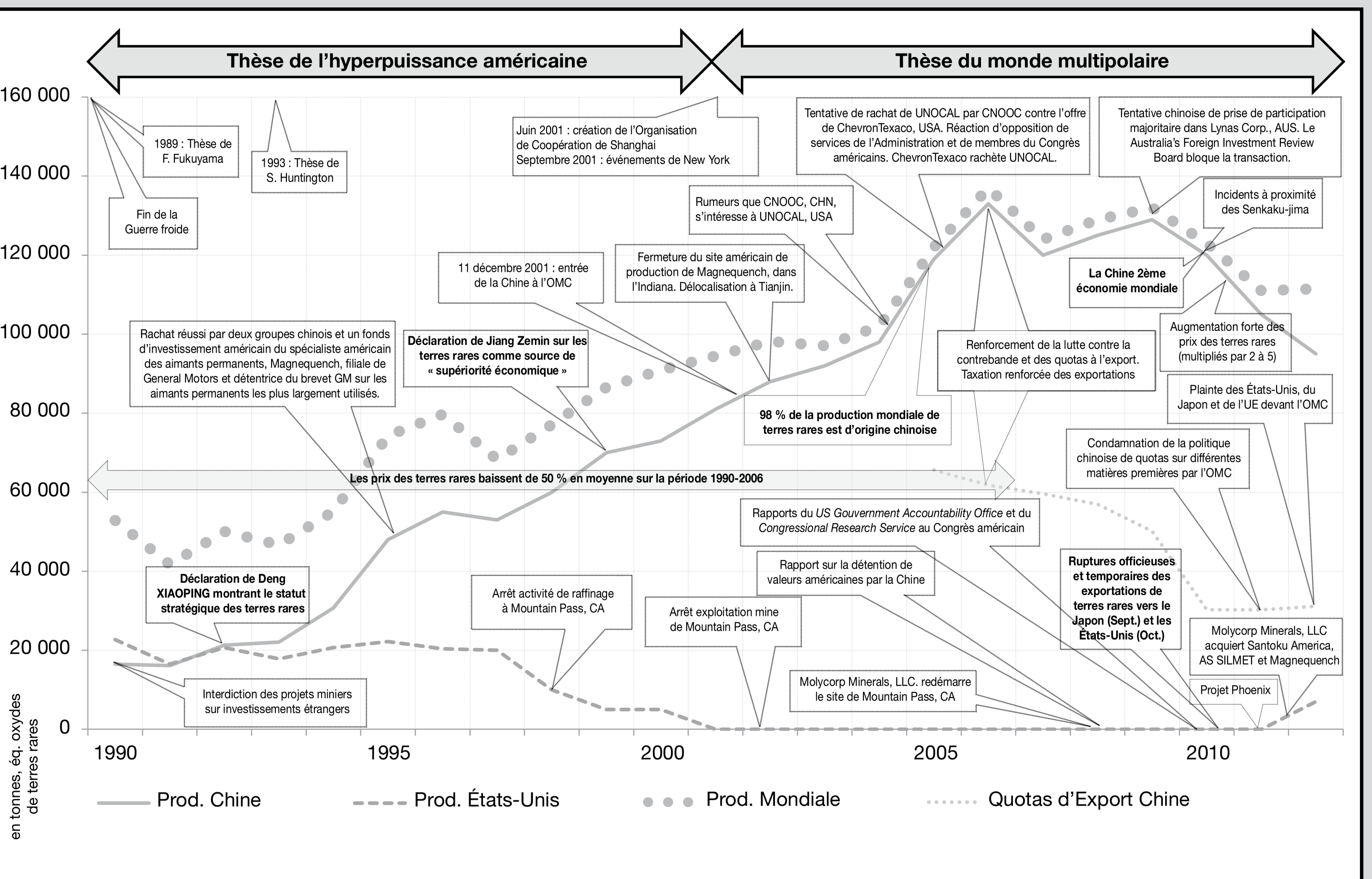
Entre ces deux dates, le nouveau dirigeant chinois, Jiang Zemin, énonce un objectif clair : « améliorer le développement et les applications des terres rares, et changer l'avantage de la ressource en supériorité économique »[94]. Il fait cette déclaration en janvier 1999 lors d'une visite à Baotou, en Mongolie intérieure, au cœur même de l'outil minier et industriel chinois d'exploitation des terres rares.

À la figure 3.1, les informations sur les événements, les activités et les choix relatifs aux deux principaux acteurs géoéconomiques (Chine et États-Unis) ont été projetées sur les courbes décrivant l'évolution quantitative de leur production. Deux autres courbes facilitent la contextualisation géoéconomique des données : celle décrivant la production mondiale de terres rares et celle décrivant l'évolution des quotas à l'exportation, renforcés par les autorités chinoises après 2005. Enfin, deux informations sont ajoutées sous la forme de décompositions temporelles (Langley, 1997[95]). D'une part, la période 1990-2006, qui débute par l'accélération du développement industriel et scientifique chinois autour des terres rares et s'achève par le début de la politique de renforcement des quotas à l'exportation, désigne la période de forte baisse des prix des terres rares. D'autre part, l'ensemble du processus s'inscrit dans des ruptures historiques majeures. Il n'est pas souhaitable d'isoler un processus de la trame historique dans laquelle il s'insère. Sur ce dernier point, il a semblé que l'année 2001 était un point de repère significatif. Celui-ci permet de situer dans le temps la rupture entre des représentations dominantes à la fin de la guerre froide (début des années 1990) qui posent les États-Unis comme l'hyperpuissance et les évolutions dans les représentations et dans les discours après le 11 septembre qui vont imposer la thèse du monde multipolaire ou « fragmenté ». C'est cette même année 2001 que la Chine adhère à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). À ce moment-là, elle contrôle déjà 86 % du marché mondial des terres rares. Autrement dit, son monopole sur les terres rares est alors une situation difficilement réversible qui s'est élaborée en dehors de tout cadre réglementaire international. Concomitamment, les États-Unis se sont désengagés de la production de terres rares.

---

91. Coordonnées Google Map : 35.473532,-115.528371.
92. Hurst, C., « China's Rare Earth Elements Industry: What can the West Learn? », IAGS, 42 pages, mars 2010, p. 11. Citation originale : 搞好稀土开发应用，把资源优势转化为经济优势 (Gaohao xitu kaifa yingyong, ba ziyuan yishi zhuanhuawei jiji youshi). Merci à Mme Elen Rozay, Professeur de civilisations asiatiques à l'EM Normandie, et à son mari pour leur aide afin d'authentifier les déclarations prêtées aux dirigeants chinois.
93. Langley, A., « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, Vol. 2, n° 1, 1997.

Figure 3.1 – L'émergence du monopole chinois sur le marché des terres rares



Sources : U.S. Geological Survey Minerals Yearbook, 1994 à 2011 ; U.S. Geological Survey Data Series 140 ; British Geological Survey, World Mineral Production, 2007-2011 ; Presse nationale et économique francophone et anglophone ; sites gouvernementaux américains et chinois ; sites des opérateurs économiques.
Ludovic JEANNE – 2013 – IDéT / EM Normandie

2. Septembre 2010 : un réveil soudain et tardif

Quelles sont les interprétations possibles de ce processus ? L'interprétation doit notamment clarifier ce qui relève de conduites « par défaut », liées à une non-réaction à l'évolution de certaines dimensions de l'environnement, et ce qui relève de conduites « délibérées », liées à la poursuite de finalités stratégiques.

Deux stratégies d'interprétation vont être combinées. La première consiste à rechercher les interprétations alternatives (Langley, 1997). La seconde repose sur l'examen des processus d'interactions stratégiques (Langley, 2010[94]) suggérées par les conjonctions temporelles mises en évidence par la figure 3.1.

La perspective américaine : les raisons d'un désengagement industriel et le contexte idéologique post-guerre froide

Comment les États-Unis ont-ils laissé cette situation stratégique se construire ? Il faut d'abord souligner que les acteurs industriels américains du secteur s'en sont effectivement désengagés avec l'aval tacite de l'État fédéral. On ne trouve pas trace de réaction fédérale visant à protéger le secteur quand c'était encore possible, c'est-à-dire avant 2002. Au contraire, on trouve trace d'un accord tacite à cet abandon : en 1995, des intérêts chinois rachètent, en partenariat avec un fonds d'investissement américain[95], le spécialiste américain des aimants permanents (Magnequench), détenteur de brevets General Motors (GM). Cela n'entraine pas de réaction de l'État fédéral, alors qu'on connait l'importance des aimants permanents. Quand l'activité sera délocalisée à Tianjin en 2002 (la même année que la fermeture de Mountain Pass), cela n'entrainera toujours aucune réaction côté américain. Il est donc possible de conclure à une attitude basée sur une vision classique des marchés, consistant à considérer que les Chinois produisant ce dont le marché mondial a besoin à moindre coût, il n'y a guère de motif de s'opposer au processus. À tout le moins, il est possible d'interpréter la conduite globale de l'acteur géoéconomique américain (secteurs et acteurs économiques concernés et État fédéral) comme étant la marque de la conviction tacite que le processus en cours à ce moment-là n'a rien de stratégiquement problématique.

Pour étayer cette interprétation, il faut souligner les nombreux événements significatifs qui se sont déroulés pendant cette décennie. La figure 3.1 montre tous les évènements qui, depuis 1990, pouvaient suggérer que la Chine, au plus haut niveau de décision, poursuivait des finalités stratégiques à travers le développement accéléré de l'extraction minière des terres rares et de la production de leurs dérivés. Beaucoup d'informations étaient disponibles. Dans cet ordre-là, il faut souligner les données produites annuellement par le US Geological Survey en coordination avec le Department of the Interior. L'État fédéral américain a donc toujours disposé, sur la période étudiée, des données permettant de détecter la constitution du monopole chinois sur les terres rares. Pourtant, aucune

94. Langley, A. et Tsoukas, H., « Introducing Perspectives on Process Organization Studies », in Hernes, T. et Maitlis, S., *Process, Sensemaking, and Organizing*, Oxford University Press, Vol. 1, 2010, pp. 1-26.

95. Il s'agit de China National Non-Ferrous Metals Import & Export Corp. (CNMC) et San Huan, alliés au fonds d'investissement américain, Sextant MQI Holdings.

réaction n'est décelable avant 2008. Cette absence de réaction signe l'absence de considération stratégique sur le sujet.

Pour comprendre l'inaction américaine, il faut sans doute souligner l'importance du contexte idéologique nord-américain, marqué par des publications comme celles, emblématiques, de F. Fukuyama (1989[96]) et de S. Huntington (1993[97]). Les années 1990 se passent dans l'élan de l'après-guerre froide et de la croyance que désormais, une seule puissance assure la stabilité mondiale : les États-Unis. Si Fukuyama et Huntington peuvent être opposés sur de nombreux points, ils convergent sur un point fondamental : la conviction que l'Amérique des années 1990 est une hyperpuissance sans rivale. Il faut aussi souligner le rôle probable des nombreux *think tanks* américains diffusant une vulgate néoconservatrice laissant à entendre que la libéralisation économique entrainera la libéralisation politique (idée très lisible chez Fukuyama). Pour beaucoup d'Américains qui voient la Chine entrer à l'OMC en 2001, c'est le signe de l'attractivité du modèle occidental et la Chine est donc appelée à rapprocher tous ses modèles des standards occidentaux. C'est le signe d'une victoire. Dans une telle perspective, l'éventualité d'une conflictualité géoéconomique, autour de l'accès à des matières premières produites en Chine, n'est pas un scénario réellement envisagé.

Mais la perspective change radicalement en 2010, notamment à partir de septembre et octobre 2010. C'est toute la structure institutionnelle et économique américaine qui va prendre conscience de la situation géoéconomique sur le marché des terres rares. Le 7 septembre 2010, une collision a lieu entre un chalutier chinois et un navire des garde-côtes japonais à proximité des îles Senkaku-jima[98]. Cet incident n'est pas le premier et s'inscrit dans une série d'incidents et de protestations réciproques entre Chinois et Japonais quant à la souveraineté historique sur ces îles, sur fond de tension constante dans le détroit de Taïwan (Beillevaire, 1995 ; De Montferrand, 2007 ; Samaan, 2011[99]). Ces incidents se poursuivent en 2013 et gagnent en intensité.

L'incident de septembre 2010 est particulier par son dénouement. Tout d'abord, les autorités japonaises arraisonnent le chalutier et procèdent à l'arrestation de son capitaine, tandis que l'équipage est libéré. Les protestations chinoises sont répétées et s'intensifient, notamment le 14 septembre. Les autorités japonaises entendent probablement démontrer leur fermeté pour limiter en nombre et en intensité les incidents autour des Senkaku-jima. Ils ne relâchent donc pas le capitaine du chalutier. C'est alors qu'intervient un événement nié par les autorités chinoises, mais confirmé par toutes les sources médiatiques, économiques et gouvernementales japonaises et américaines : à partir du 21 septembre 2010, il n'y a plus d'exportations de poudres d'oxydes de terres rares vers le Japon. Les autorités chinoises nient tout embargo. Mais le 24 septembre, le capitaine du chalutier chinois est relâché. Les exportations de terres rares vers le Japon reprennent

96. Fukuyama, F., « The End of History? », *The National Interest*, Summer 1989.

97. Huntington, S., « The Clash of Civilizations? », *Foreign Affairs*, Summer 1993.

98. Coordonnées Google Map : 26.02717,123.638305.

99. Beillevaire, P., « Okinawa, un archipel sous influences », *Hérodote - revue de géographie et de géopolitique*, n° 78-79, octobre-décembre 1995, pp. 212-240 ; De Montferrand, B., « Japon : renouveau et tensions », *Politique étrangère*, N° 1, 2007, pp. 151-163 ; Samaan, J.-L., « Une géographie américaine de la menace chinoise », *Hérodote*, n° 140, 2011, pp. 103-122.

en octobre. Puis le 15 octobre, l'administration fédérale américaine annonce des investigations sur la légalité de la politique chinoise de quotas sur les terres rares au regard des règles de l'OMC. Diverses sources indiquent un arrêt des exportations de terres rares vers les États-Unis le 18 octobre. Le 25 octobre, à nouveau des navires chinois s'approchent des Senkaku-jima, sans réaction notable des autorités japonaises. Et le 28 octobre, la plupart des sources confirment la reprise des exportations de terres rares vers les États-Unis. À partir de ce moment, on observe une activité médiatique et administrative aux États-Unis, sur la question des terres rares, qui montre que le réveil est soudain et tardif, mais bien là.

Ce réveil est très fort, parce que les acteurs économiques et politiques américains peuvent désormais faire trois constats :

- Leur dépendance est quasi absolue à l'égard de la Chine pour les terres rares et leurs produits dérivés.
- La Chine montre qu'elle est consciente de détenir une arme économique et qu'elle est disposée à en faire usage.
- La Chine est également en mesure d'user d'une arme économique dans un rapport de force global (il n'y a pas de lien direct entre les Senkaku-jima et l'exportation de terres rares).

La période entre le 7 septembre 2010 et le 28 octobre 2010 peut donc être vue comme un moment de rupture dans les perspectives géoéconomiques et géostratégiques réciproques entre les États-Unis et leur allié japonais, d'un côté, et la Chine, de l'autre.

La perspective chinoise : les motifs et les preuves de la construction délibérée d'un monopole

Le problème de l'interprétation de la conduite stratégique chinoise depuis 1986 ne peut être abordé qu'au travers de la confrontation d'interprétations alternatives contradictoires (Langley, 1997). En effet, il pourrait être considéré que la situation de monopole sur les terres rares n'est pas le résultat d'une conduite délibérée, mais le résultat des mécanismes du marché et des circonstances. Au vu de l'inaction stratégique américaine sur les terres rares pendant deux décennies, il est probable que cette perspective ait été largement répandue[100]. Dans cette interprétation, les acteurs chinois ne « découvrent » que tardivement qu'ils disposent d'une arme économique et leur nouvelle situation résulte des mécanismes du marché, non d'une stratégie délibérée. Il est donc indispensable de bien établir le caractère délibéré et continu de la conduite stratégique chinoise sur une période de vingt-cinq ans.

Dans cette interprétation alternative, il est considéré que les dirigeants politiques et économiques chinois ont soutenu et poursuivi une conduite stratégique visant le contrôle maximal du marché des terres rares, matières premières et produits dérivés de base. Les propos tenus par les dirigeants chinois, même en public, sont des éléments à prendre

100. Et elle l'est encore. Voir Barreau, B., Hossié, G. et Lutfalla, S., « Approvisionnements en métaux critiques. Un enjeu pour la compétitivité des industries française et européenne », *Document de travail*, n° 4, juillet 2013, p. 23.

en considération mais insuffisants. Par contre, ce qui est beaucoup plus significatif, ce sont les tentatives de prise de contrôle d'outils de production miniers ou industriels à l'étranger, singulièrement aux États-Unis et en Australie, et le timing de ces tentatives.

Dès 1995, avec le rachat de Magnequench, des acteurs industriels chinois s'assuraient une capacité de transformation des matières premières sur leur sol. Mais c'est en 2005 et 2009 que les deux événements les plus significatifs ont lieu. Dès 2004, des rumeurs indiquent que China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) s'intéresse à UNOCAL, une petite compagnie pétrolière américaine. En 2005, CNOOC lance une offre d'achat supérieure à celle de ChevronTexaco. Cela génère une réaction des autorités américaines, y compris de la part de congressistes. Mais à l'examen, on observe que c'est l'intrusion chinoise dans le secteur pétrolier américain qui génère cette réaction. Autrement dit, les autorités américaines et les acteurs économiques américains ne semblent pas avoir saisi les conséquences et sans doute la finalité de ce rachat : acheter alors UNOCAL entraine la prise de contrôle de Molycorp, qui entraine la prise de contrôle de Mountain Pass, la plus grande mine de terres rares hors de Chine.

Enfin en 2009, CNMC[101] tente de prendre une participation majoritaire (51,6 %) dans l'Australien Lynas Corp. au moment où ce dernier rencontre des difficultés pour financer son projet minier de terres rares à Mount Weld (Australie-Occidentale). Les autorités australiennes imposent alors que la participation de CNMC soit inférieure à 50 %. CNMC décide de retirer son offre. Cette dernière réaction souligne combien la finalité de la proposition était bien de prendre le contrôle de Lynas Corp. à un moment où le contrôle chinois sur le marché des terres rares est monopolistique (98 %). À un moment également où, en 2006, la Chine a entrepris de renforcer sa politique de quotas à l'exportation.

Dans un tel contexte, il faut souligner le contrôle de ces firmes chinoises par l'État chinois, ce qui suggère un alignement stratégique de leurs conduites. Cela conforte l'hypothèse d'une stratégie chinoise sur les terres rares, délibérée et continue sur vingt-cinq ans, sans que les autres acteurs géoéconomiques, notamment américains, n'aient réellement entrepris quoi que ce soit de significatif pour empêcher la situation atteinte en 2006 de s'établir.

Pour mieux saisir la perspective stratégique chinoise, il est opportun de s'appuyer sur un texte que des millions de Chinois ont lu ou entendu, en particulier les élites depuis la création de la République populaire de Chine en 1949 : le « Petit livre rouge »[102]. Un passage de ce livre raconte l'histoire de Yukong qui entreprend d'araser deux montagnes[103]. Cet extrait synthétise de manière remarquable plusieurs éléments clés des cadres de pensée chinois en rapport direct avec la constitution du monopole chinois sur les terres rares :

- Les échelles de temps auxquelles recourent souvent les acteurs chinois renvoient à des périodes beaucoup plus longues que ce qui est commun en Occident. Ces échelles de temps interviennent tant dans la conception des finalités stratégiques et leur positionnement dans le futur que dans la construction même des raisonnements stratégiques

101. Voir http://www.treasury.gov.au/Access-to-Information/DisclosureLog/2011/CNMM.

102. « Citations du Président Mao Tse-Toung », Éditions en Langues Étrangères, Pékin, Deuxième édition, 1967, 351 p.

103. *Ibid*., pp. 221-223.

qui les justifient. La capacité à se projeter sur le long terme, délibérément, est l'une des caractéristiques des référentiels culturels en Chine et dans tout l'Extrême-Orient. Il y est normal et rationnel de se projeter sur plusieurs décennies.

- La conception de l'« agir » : la continuité d'une multitude de « petites » actions ou d'actions « anodines », auxquelles non seulement nul ne peut guère s'opposer, mais surtout auxquelles nul ne juge utile de s'opposer, est le meilleur moyen d'atteindre ses objectifs. Si ces « petites actions » ou « actions anodines » s'étalent sur un temps long, personne ne les remarque parce que, prises isolément, personne ne les juge dignes d'intérêt, ni liées entre elles. Aucune ne représente un signe stratégique fort au regard des référentiels occidentaux.

Sur le rapport à l'action, il faut évoquer le statut du « non-agir » dans le référentiel symbolique chinois (Julien, 1996 ; Sunzi, Sun Bin, Tang, 2004[104]) qui est particulièrement perturbant pour les Occidentaux. À y regarder de près, les dirigeants chinois ont pris quelques décisions et ont mené quelques actions stratégiques ciblées, surtout après que la situation monopolistique ait été établie. Mais avant, ils semblent avoir principalement « laissé faire », du moins sur le volet minier et industriel. Une preuve de cette « stratégie du non-agir » est dans le développement considérable pendant vingt ans des mines « sauvages » (sans autorisation) et de la contrebande[105]. La contrebande a été l'un des instruments principaux de la stratégie de non-agir chinoise dans l'élaboration du monopole sur les terres rares. Car, dans un État comme la République populaire de Chine, comment imaginer que celui-ci n'ait pu empêcher quelque chose aussi longtemps ?

Il faut en retenir les décalages des cadres de pensée stratégiques entre Américains et Chinois. Ces décalages sont autant d'angles morts stratégiques. Ils peuvent être cernés dans la confrontation des textes stratégiques classiques (Sunzi, Sun Bin, Tang, 2004), mais aussi dans les pratiques de combat : l'examen approfondi des conceptions sous-jacentes aux pratiques de combats révèlent de tels décalages (Cleary, 1992 ; Jeanne, 2002[106]).

3. Cadre d'interprétation des conduites stratégiques

Processus, conduites et interactions stratégiques

Les conduites stratégiques sont ici envisagées en termes de processus et d'interactions (Langley et Tsoukas, 2010 ; Pettigrew, 1992[107]). L'essentiel de l'interprétation de ce cas repose sur l'idée que les acteurs géoéconomiques ont défini, ajusté et poursuivi leurs

104. Julien, F., *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1996, 235 p. ; Sunzi, Sun Bin, Tang, J. (Trad.), *L'art de la guerre*, Rivages, 2004.

105. D'après les sources de Hurst (2010, p. 15), c'est jusqu'au tiers des exportations (en 2008) qui ont été réalisées de manière frauduleuse.

106. Cleary, T., *La voie du samouraï – Pratiques de la stratégie au Japon*, Paris, Seuil, 1992 ; Jeanne, L., « Le karaté à l'épreuve du monde : diffusion socio-spatiale d'une pratique corporelle – Analyse comparative des formes de pratique en France et au Japon », Thèse de Doctorat, Université de Caen/Basse-Normandie, 2002.

107. Pettigrew, A. M., « The character and significance of strategy process research », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 5-16.

finalités stratégiques selon des modalités très différentes au regard des règles tacites de définition de leurs conduites stratégiques (les raisonnements stratégiques). Le temps et ses échelles, notamment, jouent un rôle central dans le cas du marché des terres rares et plus largement dans les interactions stratégiques entre l'Extrême-Orient et l'Occident. Dans le point de vue adopté ici, « processus » et « interactions » sont liés au point de constituer deux facettes d'une même dimension de la réalité. Car ce sont bien les interactions et les non-interactions réciproquement significatives entre les acteurs géoéconomiques qui fabriquent le processus stratégique.

Ces interactions sont la base sur laquelle continûment chaque acteur définit, redéfinit ou décide de maintenir sa conduite stratégique, en fonction de l'interprétation qu'il fait de celles des autres et de la définition de la situation à laquelle il est parvenu. De ce point de vue, chacun est dépendant de la détection de ce qui peut être jugé comme un acte ou un comportement stratégique.

Approcher la dimension interculturelle des interactions et des processus stratégiques

Ces éléments entrainent une réflexion sur les liens entre les processus stratégiques et les interactions culturelles. Le champ du stratégique et de la stratégie semble devoir échapper à la question de l'interculturel et, plus précisément, des décalages de référentiels culturels entre dirigeants. Les auteurs classiques dans le champ de l'interculturel n'abordent pas clairement, ni prioritairement cette question du stratégique d'un point de vue interculturel (Hall, 1990 ; Hofstede, 1995 ; Jackson, 1995[108]). Dans la pratique, tout se passe comme si au plus haut niveau de décision, des États comme des organisations privées ou publiques, les risques de défaillance dans l'intercompréhension et dans la capacité réciproque à interpréter correctement les comportements de l'autre se trouvaient neutralisés.

Notre démarche part du constat des anthropologues que les organisations et les groupes humains ne s'appuient pas sur les mêmes référentiels culturels, ni pour construire leurs routines quotidiennes, ni pour définir leur conduite dans une situation critique. Ces référentiels culturels évoluent sans cesse, au cours même de la vie sociale. Mais en même temps, ils ont une certaine stabilité qui est celle imposée par les impératifs du quotidien et de la cohésion. Cette stabilité relative en fait la base d'élaboration des cadres de pensée dans tous les domaines de la vie sociale, y compris les cadres de pensée stratégiques. Il n'y a donc pas de raisons, *a priori*, de postuler l'identité des règles tacites de construction des raisonnements stratégiques entre des organisations liées à différentes sociétés humaines. On ne peut donc pas, dans une telle approche, postuler que les plus hauts responsables économiques ou politiques américains et chinois élaborent leurs raisonnements stratégiques selon les mêmes règles tacites. Les uns et les autres ont intériorisé un habitus stratégique orienté par le référentiel culturel dominant dans leur société.

---

108. Hall, E. T. et Hall, M. R., *Understanding Cultural Differences – Germans, French and Americans*, Intercultural Press, Inc., 1990 ; Hofstede, G., « The business of international business is culture », In Jackson, T. *& alii*, *Cross-cultural Management*, Butterworth Heinemann, 1995, pp. 150-165.

Étudier l'émergence d'un monopole confronte le chercheur à la difficulté de démontrer l'existence d'intentionnalités, continues ou successives, de la part d'acteurs géoéconomiques souvent inaccessibles, difficiles à identifier avec précision et dont l'objectif est souvent de dissimuler leurs intentions stratégiques. Aussi, pour construire une compréhension d'un tel processus stratégique, il est indispensable de chercher à identifier une logique derrière des séquences d'événements (Langley, 1997 ; Pettigrew, 1992 ; Van de Ven, 1992[109]), leur ordonnancement, leurs rythmes et leurs échelles temporelles de développement.

Le fait que le temps soit conçu et traité différemment d'un référentiel culturel à l'autre est connu depuis longtemps (Hall, 1983[110]). Mais il ne semble pas que cela ait été véritablement intégré à l'étude des processus stratégiques. Or, le rapport au temps joue un rôle essentiel dans l'émergence du monopole chinois sur les terres rares, car il est considéré comme l'une des principales raisons du succès stratégique chinois et de l'aveuglement stratégique américain.

Pourquoi tout s'est-il passé comme si les acteurs occidentaux n'avaient « rien vu » de l'émergence du monopole chinois ?

Une manière d'interpréter le processus stratégique de constitution du monopole chinois sur les terres rares est de le voir comme un processus de changement stratégique. Cela permet de recourir aux travaux de Van de Ven (1992) et Van de Ven et Poole (1995[111]) sur le développement et le changement dans les organisations. Ce recours permet d'éclairer un peu mieux l'aveuglement stratégique américain.

Van de Ven (1992), puis Van de Ven et Poole (1995) proposent quatre idéaux-types de changement[112] et de développement dans les organisations. Leur approche, tout en proposant une lecture d'ensemble des théories du changement, n'est pas réductionniste. Pour échapper à ce risque, ou le limiter, Van de Ven et Poole (1995) développent leur proposition en montrant comment les quatre idéaux-types identifiés se combinent dans des théories plus élaborées pour rendre compte de processus complexes. Ils montrent notamment comment les différents moteurs de changement, dérivés de leurs idéaux-types, peuvent intervenir dans différentes dimensions et à différents moments d'un même processus. De ce point de vue, la proposition de Van de Ven et Poole (1995) permet d'aborder la complexité des processus de changement, y compris stratégiques.

Si l'on se réfère à leurs quatre idéaux-types du changement et aux critères proposés pour repérer que tel ou tel moteur de changement[113] opère sur une période donnée, il est possible de proposer une interprétation d'ensemble du processus stratégique de

109. Van de Ven, A. H., « Suggestions for studying strategy process: a research note », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 169-188.

110. Hall, E. T., *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Anchor Press/Doubleday & Co, Inc., New York, 1983.

111. Van de Ven, A. H. et Poole, M., « Explaining Development and Change in Organizations », *The Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3, 1995, pp. 510-540.

112. Voir aussi le concept d'idéal-type chez Max Weber (1992).

113. Pour rappel des quatre moteurs de changement : le moteur du cycle de vie, le moteur téléologique, le moteur dialectique et le moteur évolutionniste.

constitution de ce monopole chinois. Elle repose sur des « moteurs » guidant l'évolution des conduites stratégiques réciproques et la formulation des raisonnements afférents. Plutôt que de « moteur », nous utiliserons le terme « logique » pour articuler les propositions de Van de Ven et Poole (1995) à celles issues des recherches sur les processus stratégiques (Langley, 1997 ; Langley et Tsoukas, 2010).

L'interprétation peut être proposée à travers une représentation graphique (voir tableau 3.2) mettant en perspective les logiques (tacites ou manifestes) sous-jacentes aux conduites et aux raisonnements stratégiques des deux acteurs géoéconomiques. Les acteurs américains paraissent suivre une logique d'action qui repose sur l'acceptation des effets de la compétition autour de ressources rares : la Chine peut produire à moindre coût et en abondance. Il est donc satisfaisant de lui laisser cette activité. Cela correspond à la logique « évolutionniste ». Mais il semble que, sur la période 1997-2002, la logique du « cycle de vie » soit intervenue dans la définition de la conduite des acteurs américains : l'élévation des exigences socio-environnementales, leurs traductions légales et réglementaires, l'entrée de la Chine dans le cadre normalisé de l'OMC ont pu inciter les acteurs américains à penser que d'une certaine manière, « ce n'était plus à eux » d'assurer cette production et qu'il était logique de s'en retirer (voir attitude américaine face au rachat de Magnequench). Ce n'est que dans la période 2008-2010 que les acteurs américains, à différents moments et selon diverses modalités, commencent à estimer qu'un problème stratégique se pose sur leur approvisionnement en terres rares. Ils activent donc progressivement une logique dialectique de définition de leurs conduites stratégiques qui leur fait considérer l'opposition des intérêts américains aux intérêts chinois, auparavant absente de leur perspective. Il faut ainsi noter l'absence de traces de poursuite de finalités stratégiques (« logique téléologique ») du côté américain entre le milieu des années 1980 et la période 2008-2010, soit pendant plus de vingt ans.

Cela contraste fortement avec les logiques indentifiables côté chinois. De nombreux éléments concordent et invitent à penser que pendant presque trente ans, les acteurs chinois ont suivi un même but : développer leurs industries minières et technologiques autour des terres rares pour en tirer une supériorité économique, une puissance, en constituant un monopole. Cela implique une logique de conduite tacitement « dialectique », c'est-à-dire en opposition à d'autres intérêts. En effet, avoir pour finalité un monopole ou un quasi-monopole induit nécessairement une vision conflictuelle et oppositionnelle du processus : il ne peut y avoir, par définition, deux acteurs exerçant un même monopole. Mais les dirigeants chinois ont construit et poursuivi leur démarche de manière tacite et souvent implicite. Ce n'est qu'à partir de 2006 (renforcement de quotas d'exportation), puis de 2010 (incidents autour des Senkaku-jima) que la dimension dialectique de l'interaction stratégique Chine versus États-Unis et Japon est devenue manifeste.

On peut donc noter et objectiver, avec le tableau 3.2, la remarquable stabilité de la stratégie chinoise pendant trente ans à mettre en face de la méprise et de l'instabilité stratégique relative des acteurs américains. Là encore, on peut constater combien la relation au temps en matière de conduite stratégique joue un rôle de premier plan. Ainsi, les acteurs américains défont en quatre ans ce qui nécessite dix à quinze ans à mettre en place (filière minière et industrielle sur les terres rares), tandis que les acteurs chinois construisent patiemment pendant vingt ans (1986-2006) les termes d'un monopole mondial.

Tableau 3.2 – Logique du processus stratégique
et logique de conduite de chaque acteur géoéconomique.

Acteurs géoéconomiques	**Logique de conduite stratégique**		**1985**	**1990**	**1995**	**2000**	**2005**	**2010**
	VdV&P*	**Interprétation**						
Chine	Cycle de vie	Limitation « naturelle » dans le temps d'une activité économique sur un territoire donné						
	Téléologique	Existence et poursuite d'une finalité stratégique	(1986**)	(1992)	(1999)			
	Dialectique	Oppositionnelle ou conflictuelle	Tacite				Manifeste	
				(1990) (1992)	(1995) (1999)	(2001) (2002)	(2005) (2006) (2009)	(Sept.-Oct. 2010***)
	Évolutionniste	Changement résultant de l'issue d'une compétition						
États-Unis	Cycle de vie	Limitation « naturelle » dans le temps d'une activité économique sur un territoire donné			(1998)	(2002)		
	Téléologique	Existence et poursuite d'une finalité stratégique						(2010) (2011)
	Dialectique	Oppositionnelle ou conflictuelle					(2008)	(2010)
	Évolutionniste	Changement résultant de l'issue d'une compétition			(1998)	(2002)		
			Fin guerre froide	L'hyperpuissance		Monde multipolaire		

Interprétation : Pour les colonnes : les dates de la première ligne marquent le début d'une période de 5 ans. En gris, une logique active sur la période ; en blanc, une logique inactive. **Les dates entre parenthèses dans les cases grisées renvoient chacune à un événement dans la figure 3.1 pour la date indiquée et sur la courbe de l'acteur géoéconomique concerné.** Pour la colonne « logique de conduite », l'intensité de gris varie pour l'acteur américain selon l'importance du rôle de chaque logique sur l'ensemble de la période étudiée.

* D'après Van de Ven, 1992, et Van de Ven et Poole, 1995.

** N'apparaît pas à la figure 3.1, correspond à la prise de décision de Deng Xiaoping en 1986 (voir récit ci-dessus).

*** Incidents des Senkaku-jima et suspension temporaire et officieuse des exportations chinoises de terres rares.

L'intelligence culturelle comme dimension de l'intelligence économique

Que nous enseigne la conduite stratégique chinoise à l'égard des ressources en terres rares ? On peut en retirer un enseignement principal. Il consiste à considérer que le véritable problème du marché des terres rares n'est pas la répartition géographique des ressources, ni la disponibilité des moyens d'extraction et de production qu'il suffirait de corriger par des investissements et des démarches de régulation auprès de l'OMC. Le véritable problème, mis en évidence par ce cas, est la difficulté occidentale à déchiffrer les conduites stratégiques chinoises, à saisir les différences de cadres de pensée stratégiques. Cette incapacité relative empêche d'être en capacité, non seulement de déchiffrer le comportement et les finalités stratégiques des acteurs chinois, mais aussi d'en mesurer les avantages comparés aux cadres de pensée stratégiques occidentaux.

D'un point de vue praxéologique, cela incite, dans les débats actuels autour de l'intelligence économique, à bien considérer la composante « intelligence culturelle ». Les différentiels culturels en matière de pensée stratégique ne sont pas la simple mesure d'une diversité : ils ont des conséquences parce que certains modes de pensée stratégiques sont à long terme plus avantageux que d'autres. Il est donc indispensable d'étudier sérieusement l'effet des référentiels culturels (les « cultures ») sur les cadres de pensée stratégiques. Dans cette perspective praxéologique et sur la base de ce cas, il semble indispensable de concevoir l'intelligence culturelle comme dimension clé de l'intelligence économique.

Section 3 – L'intelligence économique au service du « commerce international »

Dans un contexte économique marqué par une croissance ralentie au sein des pays de l'OCDE, le commerce international est la condition de survie de nombre d'entreprises occidentales. Qu'il s'agisse d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) ou de grands groupes, le marché intérieur n'offre plus à lui seul les débouchés nécessaires à leur développement. Leurs nouveaux choix d'implantation suivent implacablement la dynamique de croissance de l'économie mondiale : investir dans des économies dépréciées est un contresens. Désormais, nos entreprises regardent les pays émergents et en voie de développement comme autant d'opportunités nouvelles. Ce repositionnement de leur stratégie internationale explique ce chiffre récemment communiqué par le Quai d'Orsay : un investissement sur deux se porte sur une zone dite à risque. Et, même si en Grec ancien un même mot désigne à la fois le risque et la chance, éviter que le premier prenne le pas sur la seconde n'est jamais le produit du hasard. Réussir à l'international n'est possible que si toute la chaîne d'information stratégique permettant de faire face à la pluralité et à la complexité des risques pouvant porter atteinte aux activités des entreprises est pleinement maitrisée.

Il est de coutume de scinder les activités de management des risques et des crises en deux sous-ensembles : le premier rassemble les actions préventives et, plus

généralement, l'ensemble des actions engagées pour anticiper la survenance des crises ; le second regroupe les mesures curatives destinées à limiter le préjudice subséquent à la survenance d'une crise dans le temps. La corrélation de l'un et l'autre tombe sous le sens. L'anticipation efficace des risques limite le coût économique de leur occurrence. L'amélioration de la connaissance du niveau d'insécurité auquel sont exposés aussi bien le personnel que le patrimoine d'une société est la clé de voûte de l'organisation de politiques de prévention efficientes. À cet égard, l'accès à des données publiques comme privées a toujours été ambivalent. Si personne ne nie son caractère souvent décisif, la collecte d'information requiert un travail d'investigation long et fastidieux, basé sur le recueil et l'analyse de statistiques, la conduite d'entretiens formels ou non avec des personnalités qualifiées, ainsi que la lecture vétilleuse d'une abondante littérature technique. Ces tâches chronophages et consommatrices en dépenses de personnel débouchent, dans la majorité des cas, sur la production de rapports certes bien documentés, mais qui peinent à se départir de ces deux écueils qui les éloignent, chaque jour davantage, des préoccupations du chef d'entreprise du XXIe siècle : leur cadence de production est en décalage avec le rythme de plus en plus accéléré de la vie des affaires et leur contenu périme dans les jours qui suivent leur finalisation.

Les besoins en intelligence économique du chef d'entreprise soucieux de se développer à l'international ne sont plus ceux du siècle passé. L'accélération du rythme et du volume des transactions compresse le délai de prise de décision. Tergiverser n'est pas une option. L'opportunité d'affaires se saisit dans l'immédiateté. Le besoin de détenir la bonne information a traversé les âges. La nouveauté du XXIe siècle a été de lui adjoindre, en l'espace d'à peine quelques années, une contrainte de délai. Détenir la bonne information ne suffit plus. Le moment de sa détention importe désormais autant, si ce n'est davantage. Le temps dévolu à la recherche d'information est à la l'image de celui alloué à la prise de décision : il ne cesse de se raccourcir. À cet égard, l'explosion de l'informatisation des données, d'abord dans le secteur privé, puis progressivement au sein des administrations publiques, bouleverse les méthodologies de travail qui gouvernaient jusqu'alors la production d'études d'intelligence stratégique. Ces données de masse, communément appelées *big data*, changent les règles du jeu : la vélocité dépasse le volume. Disposer d'une information fiable et précise au plus vite est désormais le vœu formulé par tout chef d'entreprise. Qu'il s'agisse de la mise en œuvre de procédures de prévention proportionnées dans le cadre d'une politique globale de sécurité et de management des risques, ou de la prise de décision dans un environnement hautement concurrentiel, le traitement du *big data* s'impose comme le nouvel horizon des activités d'intelligence économique.

1. Le *big data*, une source d'information sans limite qui bouscule les métiers traditionnels de l'intelligence économique

Les firmes informatiques américaines ont été à l'origine d'une définition du *big data* articulée autour de trois axes qualificatifs généralement résumée par la règle dite des « 3 V ».

1. **Volume** : le volume renvoie à la masse des données stockées. Il se mesure le plus souvent en zettaoctet comme pour mieux marquer la démesure consubstantielle à l'univers du *big data*. La littérature économique s'essaye d'ailleurs à des métaphores spatiales et mesure le volume du *big data* en nombre d'allers-retours Terre-Lune de CD-Rom empilés. Il est vrai que seules ces métaphores très visuelles permettent aujourd'hui de rendre compte de la croissance exponentielle du phénomène : de 1,2 zettaoctet en 2011, le volume du *big data* dépassera les 40 zettaoctets à l'horizon 2020. Au-delà de cette quantification très scientifique, la massification des données s'explique par un principe de réalité des plus prosaïques : l'individu produit des données à l'occasion de chacune de ses actions quotidiennes les plus banales (usage d'objets connectés et d'outils de télécommunication, recours à des moyens de paiement informatisés, utilisation de CRM, etc.).

2. **Variété** : les sources du *big data* sont d'origine multiple. Elles peuvent commodément se diviser en trois sous-catégories.

   L'*open data* est la première d'entre elles. Elle désigne l'ensemble des données produites à la fois par les opérateurs économiques privés (entreprises, associations, ONG, etc.) et les administrations publiques (État, collectivités territoriales, établissements publics, etc.), et dont l'accès est libre et gratuit. Ces informations librement accessibles sont organisées sur des sites dédiés qui, à l'instar de la plateforme www.data.gouv.fr en France, recensent et compilent des trésors d'information sur l'administration de l'État et les services publics. En sus des sites expressément dédiés à l'*open data*, les bases de données libres peuvent résulter d'opérations de *web mining*. Ces opérations d'investigation permettent la mise à jour de bases de données trop rarement exploitées alors que, le plus souvent, leur valeur économique n'est pas neutre. De manière générale, l'*open data* incarne le phénomène de démocratisation de la donnée généralement associé au *big data*. La libéralisation des données s'inscrit dans un univers économique marqué par les logiques collaboratives, où la mise en commun de l'information est un modèle éprouvé (OpenStreetMap en est un des exemples les plus notables). Mais la libéralisation des données ne saurait s'abstraire non plus à une exigence plus générale de transparence des citoyens. Le libre accès aux données des services publics n'est au fond que la transcription contemporaine de ce vieil adage consacré à l'article 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen : « La Société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration. »

   Les données privées sont la deuxième des trois sous-catégories précitées. Ces données sont détenues aussi bien par les opérateurs économiques privés que par les administrations. À la différence de l'*open data*, elles n'ont pas vocation à être communiquées librement. Concernant les opérateurs économiques privés, il s'agit, le plus souvent, de fichiers clients, commerciaux, comptables ou de ressources humaines. Leur abondance y est paradoxalement corrélée à leur mauvaise exploitation. Le virage stratégique du *big data* n'a pas été pris par nombre d'entre eux. Le poste de *data analyst* n'y est pas suffisamment répandu et, au-delà, l'absence de méthodologie concourt à la déperdition d'un nombre conséquent d'informations à défaut d'avoir traité les données afférentes. L'examen de la stratégie *big data* mise en œuvre par les administrations publiques conduit à des constats analogues même si, force est de le souligner, les mentalités évoluent positivement. Une part substantielle des données des administrations publiques est en cours de libéralisation. D'autres données comme celles relatives à la délinquance ou qui, plus généralement, ont trait aux services publics régaliens n'ont pas vocation à alimenter (du moins à court terme)

l'*open data*. Leur exploitation expose les administrations aux mêmes défis que les entreprises : définir une méthodologie d'exploitation et recruter du personnel dédié.

La troisième catégorie est constituée des données produites, à dessein ou non, par les comportements individuels du quotidien. L'usage d'objets intelligents et/ou connectés produit une masse de données brutes absolument considérable, dont le traitement commanderait à lui seul l'instauration de protocoles dédiés. À défaut, la déperdition d'information est à l'image de la masse de données qui pourrait en être à l'origine… considérable. Parallèlement, le développement des réseaux sociaux, qu'ils soient grand public à l'instar de Facebook, Twitter ou Instagram, ou à caractère professionnel comme LinkedIn, constitue aussi d'importantes sources de données. Le volume de données professionnelles en circulation sur un réseau social professionnel de l'ampleur de LinkedIn a, par exemple, accéléré le délitement des cabinets de chasse qui n'ont pas su prendre le virage stratégique du *big data*. S'ajoutent à cela d'autres bases de données plus massives encore, comme celles issues des opérateurs de téléphonie mobile, qui progressivement prennent en considération les potentialités offertes par les données dont ils sont les détenteurs. Orange s'intéresse ainsi, depuis peu, à l'exploitation des données des flux d'abonnés au profit de professionnels du tourisme. Car, est-il besoin de le rappeler, lorsqu'elle n'enrichit pas l'*open data*, cette troisième catégorie de données enrichit ses possesseurs. La monétisation des données privées donne lieu, parfois même à l'insu de ceux qui par leurs actes du quotidien en ont été la source, à l'émergence de nouveaux marchés dans les domaines du géomarketing, de l'analyse de flux de transports ou encore des comportements d'achat *via* les cartes de fidélité.

3. **Vélocité** : la vélocité renvoie simultanément à plusieurs caractéristiques du *big data*. La vélocité est bien sûr celle du rythme de création des bases de données, en résonance étroite avec le développement des *data centers*. L'extension continue des emprises d'opérateurs comme Data4, premier hébergeur de serveurs en Europe, en est une manifestation tangible. Au-delà du rythme de constitution des bases de données, la vélocité est aussi celle de l'actualisation de ces bases de données. S'il est communément admis que la donnée ne se périme pas – l'économiste dirait qu'elle est un bien non rival à utilité marginale croissante –, sa fréquence de mise à jour s'est considérablement accélérée. Il est vrai qu'une fois stockée, la donnée est réutilisable éternellement. En revanche, croire que cette imputrescibilité de la donnée est une garantie de sa qualité serait se méprendre. Le processus de prise de décision en entreprise – comme en administration – commande une actualisation permanente. À cet égard, la construction de modèles d'alerte en temps réel dédiés aux politiques de prévention des risques n'est possible que du fait de la vélocité de l'actualisation des données. Enfin, et c'est là la péroraison, la vélocité est celle des cycles de prise de décision. La compression des délais de prise de décision par les dirigeants crée chez eux un besoin de fraîcheur de l'information à la fois inédit et permanant. Le *big data* permet de le satisfaire sous cette réserve (de taille) de l'actualisation en temps quasi réel.

2. Du *big data* au *smart data*

La plus-value du *big data* en matière d'appréhension des risques et des menaces est indubitable. Il serait cependant inexact d'y voir une ressource aux potentialités illimitées. Son usage commande une méthode dont la première étape consiste en l'instauration

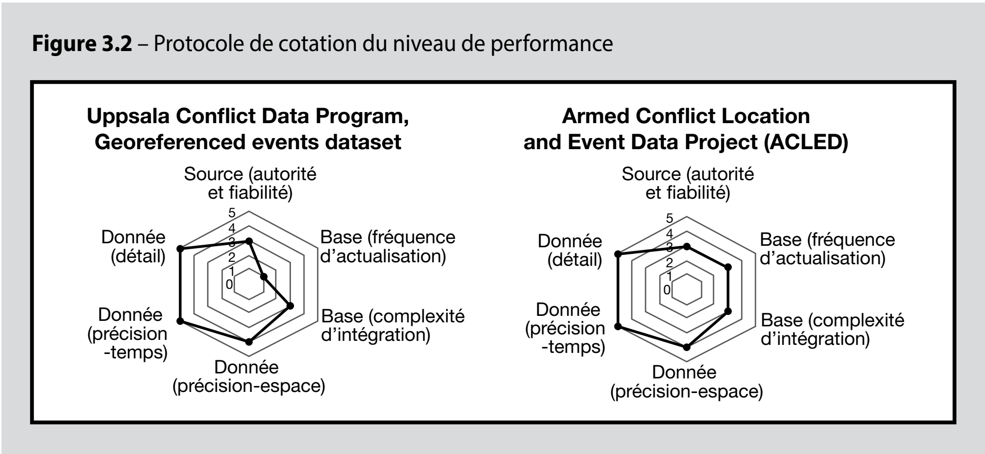
d'un protocole de contrôle rigoureux de la pertinence et de la fiabilité des données. Cette exigence méthodologique n'est pas neuve. Les services de renseignement qualifient les informations au moyen d'une grille d'évaluation croisée de la source et de l'information qu'elle met à disposition. Une information cotée B2, où la source et l'information transmises sont jugées crédibles, sera mieux considérée qu'une information notée E5, à la fiabilité tellement contestable qu'elle serait traitée comme une tentative d'intoxication. En matière de *big data* comme en matière de renseignement humain, une information en provenance d'une source réputée fiable ne peut faire l'économie d'un contre-examen. Cette nécessité d'éprouver l'information explique que la littérature managériale a pu ajouter un quatrième « V » aux trois précités : celui de la véracité, comme pour mieux souligner que le recul critique doit rester, dans le domaine du *big data* comme dans la conduite des affaires en général, un principe cardinal.

Dans le détail, différentes méthodes peuvent être utilisées pour mieux sérier les bonnes données. La méthode à laquelle a recours le département *Big Data Analytics* chez Spallian se séquence comme suit :

- qualification de la source : publique, privée, fiabilité, etc. ;
- évaluation de la qualité de la donnée : information simple ou enrichie de commentaires et illustrations (détails de modes opératoires, photos, etc.) ;
- analyse de la fréquence d'actualisation : annuelle, mensuelle, quotidienne, temps réel, etc. ;
- analyse de la complexité d'intégration au sein d'un système d'analyse d'information de type SIG et/ou tableau de bord : processus de transformation de la donnée brute en donnée structurée ;
- analyse de la précision dans l'espace (géocodage) : données localisées au pays, à la région, à la ville, à l'adresse ou à la coordonnée GPS ;
- précision dans le temps : données datées ou indéterminées.

La figure 3.2 illustre un protocole de cotation du niveau de performance de deux bases de données issues de l'*open data* et recensant des évènements criminels et terroristes.

Figure 3.2 – Protocole de cotation du niveau de performance



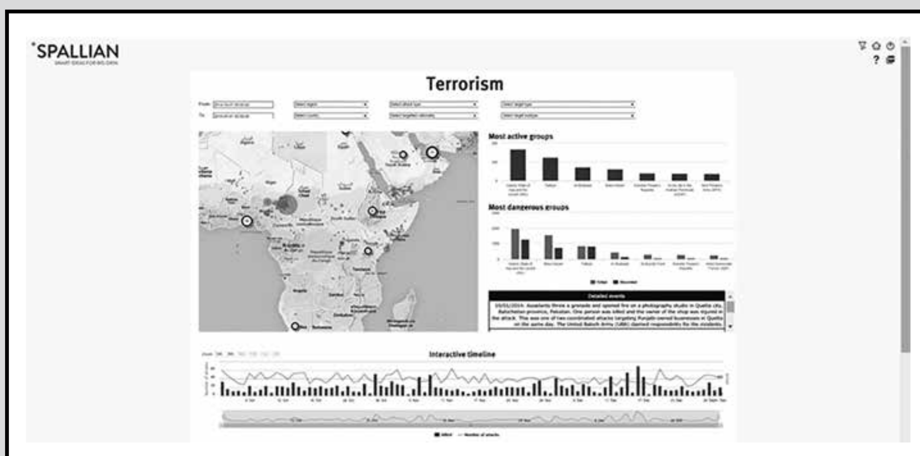
Outre ces critères d'évaluation, un travail de définition des protocoles de constitution des bases est indispensable. L'étude des acteurs impliqués dans la constitution des bases et dans le processus de traitement et de validation de l'information est une étape clé. Un organisme institutionnel, aussi réputé soit-il, peut toujours connaitre des failles dans la compilation de ses informations. L'intervention humaine (les Anglo-Saxons parlent de « *human touch* ») est nécessaire à chaque étape. La technologie, malgré sa puissance, est un outil. L'outil est au service l'humain. Il ne s'y substitue jamais.

3. Collecter, visualiser et interpréter

Le recours au *big data* pour l'appréhension des risques et des menaces qui pèsent sur l'activité internationale des entreprises, pour être pleinement efficace, comprend trois principales étapes.

La première est celle du *data mining*. La donnée est rarement disponible d'un seul tenant. Constituer la base implique un important travail de collecte destiné à l'enrichir, selon le protocole de contrôle et de qualification préalablement exposé. Cette étape est lourde d'enjeux. Elle doit anticiper l'étape suivante de transformation des données. Si des solutions technologiques savent s'affranchir des contraintes inhérentes à la multiplicité des formats de données disponibles, la constitution des modules d'import implique une opération de formatage précise. Cette étape n'est pleinement possible que si les bases de données identifiées l'ont aussi été pour leur qualité de fongibilité.

Figure 3.3 – Données relatives aux actes terroristes recensés dans le monde



Source : Spallian. Tableau de bord présentant une période glissante d'un mois et actualisé quotidiennement.

En deuxième lieu, vient l'étape de la datavisualisation. Cette opération peut requérir le concours d'outils de géointelligence, d'outils de projection statistique ou bien de solutions qui incluent l'une et l'autre. En tout état de cause, l'effet recherché est celui de l'analyse précise, dont le produit doit pouvoir être restitué de façon pédagogique et

interactive. Cet objectif est plus aisément atteint lorsque les données sont mises à jour de façon régulière (par exemple, toutes les 24 heures). Il suppose aussi l'usage de technologies de lecture du *big data* à la fois indépendantes et puissantes, sans qu'elles ne perdent toutefois en ergonomie. Ces technologies doivent réussir ce tour de force qui consiste à bannir tout élitisme chez leurs utilisateurs – un cadre, même peu familier de l'informatique, doit pouvoir y accéder facilement –, sans pour autant perdre en puissance et en indépendance. Il leur faut apporter une visualisation homogène dans le temps et surtout dans l'espace de bases de données qui, même convenablement triées par le veilleur, restent hétérogènes. Inutile de préciser que leurs éditeurs occupent un marché de niche.

Enfin, la phase de loin la plus complexe et la plus stratégique est celle de l'interprétation des données. Cette dernière opération se rapproche des métiers traditionnels du conseil en intelligence stratégique, en ce qu'elle mobilise des profils de consultants moins volontiers issus du monde des nouvelles technologies – même si le maniement des outils cités plus haut est devenu un prérequis – que de l'univers des sciences humaines et sociales, voire de la géopolitique. À cet égard, les profils diplômés de programmes hybrides, comme le sont les formations de mathématiques appliquées aux sciences sociales (MASS), trouveront à s'employer à profit. De manière générale, le principal facteur clé de succès de l'interprétation des données reste la pluridisciplinarité des analystes. La multiplicité des approches permet de qualifier avec plus de précision le niveau de la menace qui frappe l'activité économique de l'entreprise : le géopoliticien s'attardera plus volontiers sur les conflits armés, tandis que l'économiste identifiera les principaux facteurs d'instabilité financière. Le *risk manager* établira, quant à lui, une série de contre-mesures permettant la continuité de l'activité en cas de crise.

Cette méthodologie en trois étapes permet ainsi de répondre à plusieurs des enjeux liés au développement d'une entreprise à l'international.

Dans le premier exemple présenté à la figure 3.4, l'usage de données provenant de l'*open data* permet d'évaluer les risques ayant une incidence sur l'installation d'une entreprise française au Nigeria. Les analystes ont examiné non seulement les risques criminels autours du site d'exploitation envisagé (symbole carré), mais également les actes de piraterie qui pourraient affecter le transport des marchandises produites (symbole triangle).

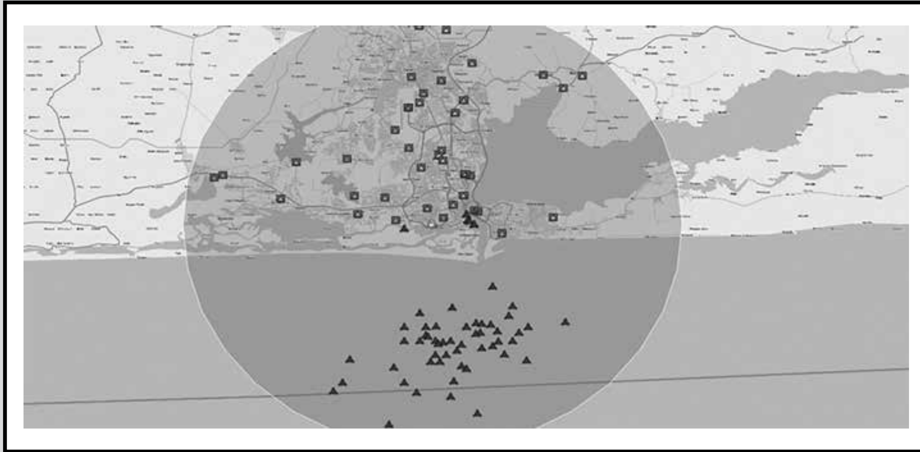
À ces risques directement liés à la sécurité, viennent s'ajouter d'autres risques auxquels le chef d'entreprise, moins familier des questions de sûreté à l'international, ne songera pas immédiatement et qui pourtant conditionnent la sécurité des affaires. Les grands agrégats socio-économiques, tels que le taux de chômage, l'inflation, le volume des aides sociales, la pyramide des âges, peuvent être lus comme autant de signes avant-coureurs d'une situation à risque. Un État à la population jeune en état de grande précarité économique serait exposé à de forts risques d'émeutes si, en période d'inflation, il en venait à réduire les aides sociales.

Cette méthodologie s'applique de la même manière au patrimoine immobilier des entreprises implantées à l'international afin d'optimiser – voire de réviser – leurs couvertures assurantielles en fonction du niveau réel de risque par territoire.

Dans l'exemple de la figure 3.5, seule la localisation des usines, et leurs valeurs assurées (carrés noirs), est une donnée privée ne pouvant être intégralement trouvée, ni

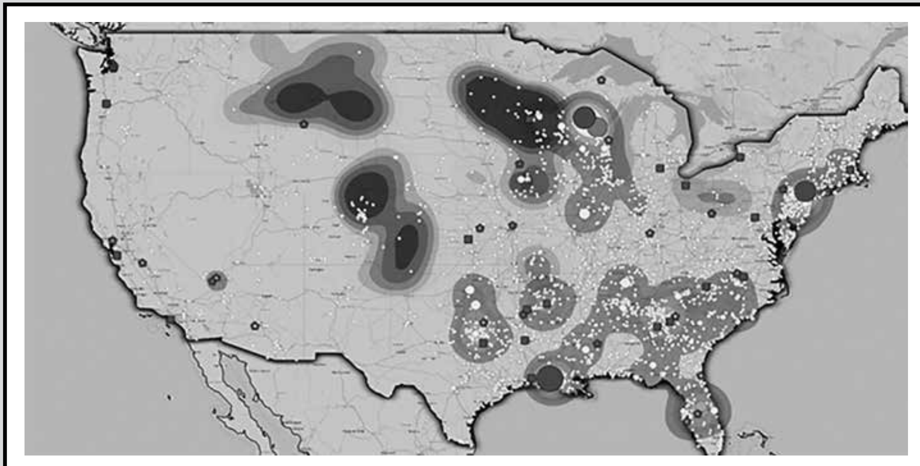
reconstituée à partir de l'*open data*. Le croisement de ces données ouvertes et fermées permet de mieux apprécier, au moyen d'une datavisualisation très opérationnelle, la réalité des risques qui affectent le patrimoine de cette entreprise.

Figure 3.4 – Projet de construction d'usine française au Nigéria



Source et légende : Pour des raisons techniques, la reproduction de cette carte est ici en noir et blanc alors que le document original est bien sûr en couleur. Implantation prévisionnelle de l'usine : point central blanc, criminalité : carré (source Uppsala), piraterie maritime : triangle (source OMI).

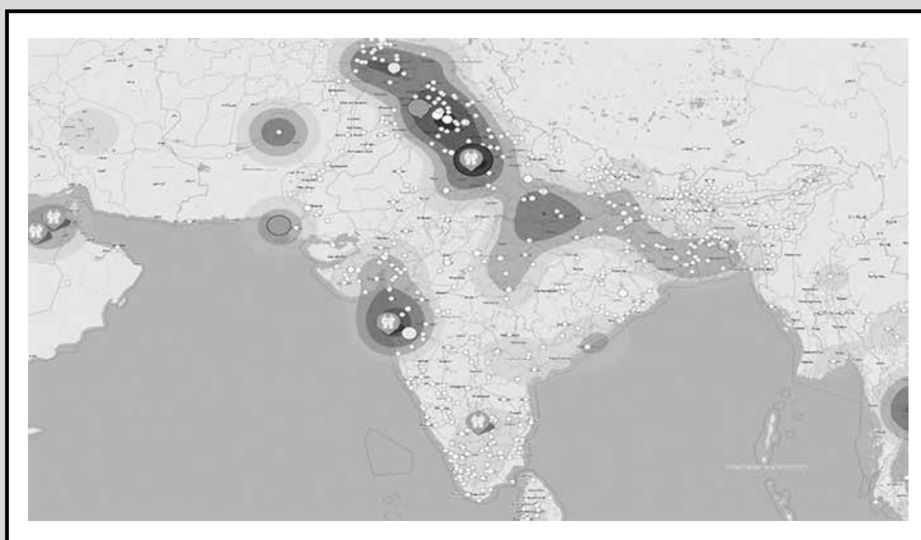
Figure 3.5 – Assurance et remboursement des sinistres de causes naturelles



Source et légende : Pour des raisons techniques, la reproduction de cette carte est ici en noir et blanc alors que le document original est bien sûr en couleur. La densité des inondations au cours des années 2005-2015 est représentée en gris foncé à l'ouest, la densité des tempêtes sur la même période est représentée en gris moyen à l'est. Les figurés ponctuels blancs représentent les principaux sinistres remboursés par les assurances américaines (la taille et la couleur sont proportionnelles au montant). Enfin, les carrés noirs représentent le patrimoine de l'entreprise étudiée.

Les compagnies d'assurances peuvent d'ailleurs elles-mêmes avoir recours à ces technologies pour mesurer l'exposition aux risques de leurs assurés. Dans l'exemple de la figure 3.6, les bases de données *open data* retravaillées permettent de mesurer le risque sanitaire auquel est soumis une population expatriée.

Figure 3.6 – L'exposition des expatriés au risque sanitaire



Légende : Pour des raisons techniques, la reproduction de cette carte est ici en noir et blanc alors que le document original est bien sûr en couleur. La pollution à particules en densité est représentée en gris (source OMS), les maladies vectorielles sont représentées en cercles blancs – la couleur et la taille sont proportionnelles au nombre de cas recensés (source OMS) – et la localisation des expatriés avec enfants est matérialisée par une icône avec personnages.

En résumé, la maîtrise des informations stratégiques issues du *big data* revêt aujourd'hui un enjeu stratégique au moins équivalent à celui du contrôle des ressources énergétiques. Si l'analogie peut paraître exagérée, elle n'en reste pas moins révélatrice d'un regain d'intérêt pour le *big data*. Qu'il s'agisse de la gestion des risques et des menaces internationales comme dans les illustrations précédentes, ou encore du marketing, de la santé publique, des transports, de la politique environnementale, des campagnes électorales, aucun domaine d'activité, qu'il soit public ou privé, n'échappe désormais au *big data*. Si bien qu'en matière d'intelligence économique, les enjeux inhérents à l'exploitation de ces données sont considérables. De la sécurité économique à l'influence, en passant par la collecte et l'analyse de l'information stratégique, le *big data* rebat les cartes et transforme les attentes des entreprises. Pour elles, les cabinets d'intelligence économique ne doivent plus tant leur fournir d'épais rapports que d'explorer souvent dans l'urgence le *big data* pour ne leur en transmettre que les informations immédiatement utiles à la prise de décision. Le *big data* impose ainsi des défis nouveaux aux acteurs traditionnels de l'intelligence économique, qu'ils ne pourront surmonter qu'au moyen de technologies puissantes, fiables et surtout, capables d'appréhender ces besoins nouveaux.

Conclusion

La guerre économique que se livrent les entreprises et les nations utilise principalement des armes « sournoises » comparées aux armes lourdes des guerres classiques. Parmi celles-ci, la géoéconomie et la géopolitique, la maîtrise du *big data* et notamment l'intelligence qui est mise au service des données, montrent que la connaissance humaine, la maîtrise des réseaux humains est un atout, une compétence centrale désormais pour tous les cadres et les dirigeants d'entreprises qui évoluent à l'international. La géoéconomie des terres rares en est un bon exemple. Ce sont des compétences qui peuvent s'acquérir par la formation et par l'expérience. Bien entendu, la mobilité internationale pendant ces deux périodes d'apprentissage est incontournable. Qui dit globalisation dit régionalisation, et plus l'économie sera standardisée plus la connaissance fine des cultures enracinées, des réseaux locaux, des jeux de pouvoir et d'influence sera grande. Aussi, apprendre l'intelligence économique, c'est acquérir des postures au-delà des démarches et des outils, c'est en quelque sorte devenir « intelligent » et flexible dans un monde plein d'inerties.

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.

Chapitre 4
S'informer

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- comment organiser la surveillance de son environnement pertinent grâce au cycle de l'information ;
- assurer le lien entre l'information et la connaissance à travers une démarche de Knowledge Management ;
- que l'intelligence économique est avant tout une démarche managériale qui nécessite la prise en compte de la culture de l'entreprise dans laquelle elle est conduite, mais aussi de la dimension interculturelle ;
- pourquoi l'intelligence économique territoriale est désormais un élément clé du développement économique et combien les synergies public-privé sont essentielles.

« Savoir pour agir. » Ce slogan s'est retrouvé maintes fois sur les plaquettes de séminaires traitant d'intelligence économique ou de documentations vantant les mérites d'un nouvel outil de veille. Oui, mais voilà. S'informer, au sens propre mettre en forme, n'est pas une action qui va de soi, aussi pratiquée soit-elle. Elle nécessite des outils mais surtout des méthodes et, au-delà, un dispositif ou une organisation en phase avec une véritable philosophie de l'investigation et de la connaissance. Comment expliquer sinon ces multiples erreurs ou catastrophes dont on saura rétrospectivement qu'elles étaient non seulement prévisibles, mais surtout prévues par des observateurs experts avisés et déchargés de tout dogme ou de ces biais cognitifs qui favorisent la myopie des hommes ou aveuglent les organisations ?

Pour éviter ces travers, il est nécessaire de s'organiser – « d'être en intelligence » – et de ce point de vue, le cycle de l'information ou du renseignement constitue un cadre de référence essentiel (section 1). Mais si l'information est nécessaire à la prise de décision, elle n'est pas suffisante et il va s'agir de franchir une étape supplémentaire afin de produire des connaissances actionnables grâce à des démarches de *knowledge management* (section 2). Le management des connaissances reste aujourd'hui, avec l'analyse, un maillon faible des démarches d'intelligence économique dans les organisations (section 3). Or, c'est bien la chaîne dans sa globalité qu'il convient de considérer dès lors que l'entreprise veut passer d'une logique de réaction à une posture d'anticipation : l'intelligence économique peut alors être considérée comme une dimension culturelle, ainsi que le montre l'exemple du groupe L'Oréal (section 4). Il en est de même pour l'intelligence territoriale devenue indispensable pour anticiper les mutations économiques (section 5). Si la compétence est individuelle, l'intelligence est collective…

Section 1 – Le cycle de l'information

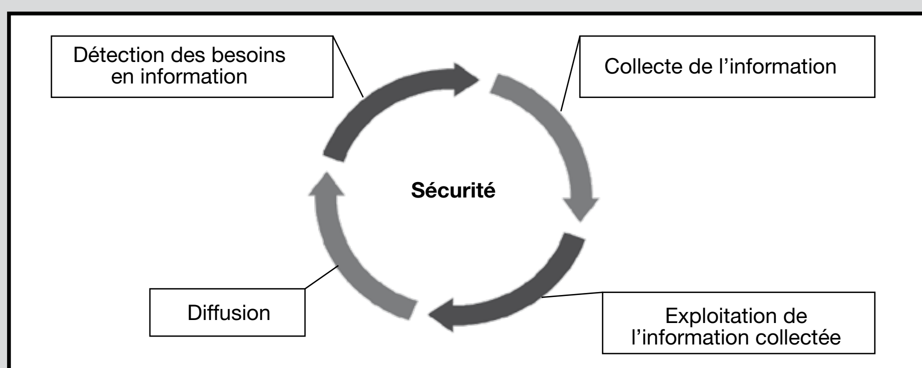
Le cycle de l'information repose sur quatre étapes : détection, collecte, exploitation et diffusion de l'information. La veille englobe ces étapes au sein de son unique processus.

La veille est une activité qu'on pratique en France depuis les années 1960. Il s'agissait essentiellement à l'époque d'une veille technologique menée par

les grands établissements de recherche étatiques, dans le but de surveiller les publications scientifiques et les brevets intéressant leurs domaines stratégiques. La fin des années 1970 voit arriver un nouveau type de veille destinée aux organisations privées : la veille concurrentielle. Celle-ci est portée par les travaux du chercheur en management Michael Porter. Elle est alors essentiellement fondée sur les capacités des individus, qui sont en contact avec des tiers, à récolter des informations plus ou moins stratégiques. Il s'agit des commerciaux, acheteurs, techniciens mobiles et plus globalement, toutes fonctions susceptibles de « récolter » de l'information externe. Les années 1990 voient apparaître non pas un nouveau type de veille, mais de nouveaux espaces où rechercher l'information. L'avènement du *World Wide Web*[114] va en effet donner aux entreprises qui en maîtrisent les techniques un accès inépuisable à de nouvelles ressources, ainsi que les outils permettant d'en exploiter la surveillance. De nouvelles compétences apparaissent, ainsi que de nouveaux métiers associés à des technologies de l'information et de la communication : veilleurs, analystes…

La méthodologie de veille est donc le cœur, le réacteur de tout processus d'IE. Le cycle de l'information, également appelé cycle de la veille ou cycle du renseignement, est devenu incontournable. Il a été « théorisé » par les services de renseignement anglo-saxons durant la Seconde Guerre mondiale[115]. La simplicité conceptuelle de ce modèle en fait un outil de structuration adéquat lorsqu'il s'agit de bâtir un projet de veille. Nous présenterons donc les quatre étapes qui le constituent, ainsi que les outils, numériques ou non, qui s'y rattachent.

Figure 4.1 – Le cycle du renseignement



1. La détection des besoins

Comme le disait Sénèque, « il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait où il va ». La première étape a donc précisément pour but d'aider l'équipe chargée du projet

114. Par Tim Berners-Lee et Robert Cailliau en 1990.

115. Robert Dover, Michael S. Goodman, Claudia Lillebrand, *Routledge companion to intelligence studies*, Routledge, 2013.

de veille à s'orienter et à faire des choix quant au périmètre de surveillance à mettre en place. Elle est constituée pour les responsables du projet par deux types d'actions qui seront menées de pair :

- un travail de compréhension de l'environnement dans lequel évolue son organisation, ainsi que de la stratégie mise en œuvre par la direction ;
- la réalisation d'interviews auprès des collaborateurs pour lesquels le dispositif est mis en place (clients internes) dans le but de recenser et préciser leurs besoins.

Comprendre l'environnement et la stratégie de l'organisation

Tout responsable de projet de veille, encore plus s'il vient d'être embauché, doit se forger une connaissance avancée de l'environnement dans lequel évolue l'organisation qui l'emploie, seul moyen de comprendre les positions et mouvements des acteurs du secteur et les grandes tendances qui le traversent. Cette compréhension s'affinera par la suite au fur et à mesure de la veille effectuée, mais un important effort préalable de sa part sera indispensable.

Ce travail sera constitué de lectures de documents internes comme il en existe dans toutes les organisations : plan stratégique, déclinaison de ce plan pour les branches et sous-branches, documents cadres, etc. Ce qui implique que le responsable du projet dispose d'un rattachement hiérarchique et/ou d'un ordre de mission lui donnant accès à ce type de document. Dans le cas contraire, le projet sera difficile à déployer et n'aura qu'une faible portée.

Pour s'aider dans ce travail de compréhension, les responsables de projet disposent d'« outils » d'aide à la réflexion ayant fait leurs preuves. On peut en citer trois :

- L'analyse **PESTEL**, qui va lister six groupes de forces macro-environnementales susceptibles d'influer sur les activités d'une organisation[116]. Elle permettra au responsable de projet de se faire une idée globale de l'environnement dans lequel évolue son organisation. Elle est, par ailleurs, un bon travail préparatoire à la technique d'analyse suivante.
- L'analyse **SWOT**[117] va permettre de positionner l'organisation dans son environnement global d'une manière plus dynamique. Le simple fait d'évoquer les potentielles opportunités à saisir et menaces à éviter donnera des idées précises quant au dimensionnement de la surveillance à mettre en œuvre.
- Enfin, l'analyse des **cinq forces** de Michael Porter[118] donnera une liste exhaustive des acteurs à surveiller parmi les concurrents directs, les nouveaux entrants, les fabricants de produits de substitution, mais aussi les clients et les fournisseurs.

---

116. Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques, Légales.
117. SWOT pour *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.
118. Michael Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril 1979, p. 137-145.

Si ces trois techniques sont simples à comprendre, elles sont parfois complexes à mettre en œuvre. Le principal problème vient de la difficulté à déterminer l'échelle pertinente où poser l'analyse, notamment lorsqu'on travaille pour une grande entreprise aux domaines d'activités et implantations multiples. La bonne manière de sortir de ces difficultés est de réaliser ces analyses avec l'aide de collaborateurs sélectionnés parce qu'ils ont déjà une vision large du marché et de l'environnement global de l'organisation : responsables marketing, stratégie, R&D, etc. Ce travail effectué en commun permettra par ailleurs de commencer à les sensibiliser à l'importance de la veille.

Il est à noter que ces analyses devront ensuite être menées à échéances régulières. Elles permettront ainsi de dresser un tableau évolutif de la situation de l'organisation au cœur de son environnement.

Le résultat de ce travail se concrétisera par l'élaboration d'un document de type « **Diagnostic stratégique** ».

Interviewer les futurs destinataires de la veille

En parallèle à ce travail de fond devra être initiée une autre démarche essentielle à la réussite du projet. L'activité de veille est en effet une activité de service, en ce sens que l'écoute du client interne est primordiale à sa satisfaction future. L'équipe projet sera donc chargée de mener des entretiens destinés à recenser les besoins en information de ses futurs clients internes. En fonction de la mission qui leur aura été attribuée, il pourra s'agir de membres de la direction, des différentes directions opérationnelles et/ou d'unités plus spécifiques encore (par exemple, une équipe commerciale).

Ce travail d'interview aura plusieurs objectifs :

1. Permettre à l'équipe de veille de recenser et comprendre au mieux les besoins informationnels de l'organisation.
2. Sensibiliser les collaborateurs rencontrés au fait qu'ils peuvent également détenir des informations susceptibles d'intéresser l'équipe de veille.
3. Les aider à arbitrer entre besoins critiques en informations et besoins secondaires. En effet, il peut rapidement s'avérer impossible de réaliser une veille sur tous les thèmes recensés dans une organisation. Le temps de traitement et d'analyse de l'information restant en grande partie dévolu à l'équipe de veille (ou au seul veilleur), hiérarchiser les besoins est une nécessité.
4. Sensibiliser les managers au fait que l'équipe de veille peut avoir ponctuellement besoin de l'aide d'un ou plusieurs de leurs collaborateurs, afin de les aider à analyser les informations remontées par le système pour mieux les interpréter. En poussant cette logique jusqu'au bout, il sera utile de créer, parallèlement à l'équipe de veille, un **réseau d'experts** qu'on mettra à contribution en fonction des besoins.

Pour atteindre ces objectifs, il faudra que l'équipe de veille soit considérée par ses interlocuteurs comme légitime. De nouveau, cela ne sera le cas que si elle est dûment missionnée par la direction.

Les résultats de ces interviews seront concrétisés par l'élaboration d'un document baptisé « **Synthèse des besoins informationnels** ».

Du plan de veille au plan de recherche

C'est par ces actions de compréhension du positionnement de l'organisation dans son environnement et d'entretiens avec les clients de la veille, chacune enrichissant l'autre, que l'équipe de veille sera à même de produire le **plan de veille**, c'est-à-dire le document recensant les grands besoins en information ayant émergé, baptisés alors **axes de veille**. Le travail consistera à transformer ces axes de veille en questions « actionnables », c'est-à-dire auxquelles on considère qu'il est possible de répondre en faisant une veille[119].

Tableau 4.1 – Exemple de plan de veille.

Axes de veille	Sous-thèmes	Nature de l'information à collecter
Axe 1 : La récolte d'énergie secondaire (*energy harvesting*)	Acteurs	Quelles entreprises produisent déjà des objets et produits intégrant l'*energy harvesting* ?
		Quels sont les laboratoires de recherche privés/publics travaillant sur ce thème ?
		Existe-t-il des études de marché/cabinets d'études traitant spécifiquement de ce sujet ?
	Applications	Quel est l'éventail des applications constatées actuellement ?
		Existe-t-il des zones géographiques plus avancées que d'autres sur la recherche et le déploiement de ces procédés ?
	Technologies	Quelles sont les technologies habituellement mises en œuvre dans les procédés existants ?
		Quels sont les brevets déposés sur le sujet ? (état de l'art)
Axe 2 : Concurrent X	Stratégie	Que disent les discours/interventions/déclarations des différents membres de la direction ?
		Que disent les journaux et sites économiques sur la stratégie du concurrent X ?
	Implantations	Quelles sont les implantations actuelles du concurrent X ?
		Quelles seront ses implantations futures ?
	Produits	Quelle est la gamme actuelle de produits du concurrent X ?
		Quelles sont les parts de marché acquises par chacun de ses produits ?
		Quels sont les produits qu'il prépare ?
Axe 3 : Concurrent Z	…	…

119. Par exemple, « Récupérer le plan stratégique du concurrent X » n'est pas une question à laquelle on peut répondre. C'est *a priori* impossible, sauf à mettre en œuvre des moyens illégaux qui ne rentrent alors plus dans le cadre de l'intelligence économique. En revanche, « Récupérer et exploiter les discours et interviews de l'équipe dirigeante de l'entreprise X pour en déduire ses axes stratégiques » semble *a priori* faisable.

Il convient d'insister sur le fait qu'il n'y a pas de plan de veille parfait et définitif. Le plan de veille résulte nécessairement d'une équation entre les besoins en informations critiques et la charge de travail qui peut être supportée par l'équipe de veille et le réseau d'experts éventuellement constitué en appui. Par ailleurs, ce plan a vocation à évoluer régulièrement du fait :

- des nouvelles questions et thématiques remontées par les clients ;
- des informations récoltées par le dispositif même (voir plus bas) qui peuvent amener, de par les nouvelles questions qu'elles véhiculent, à réorienter les besoins dans une nouvelle direction, voire à ajouter un axe au plan de veille ;
- des choix des responsables de la veille et experts liés, par exemple, à la détection d'un signal faible ou à une intuition sur une tendance à venir. L'interprétation de l'information remontée reste, en effet, un processus éminemment humain.

Une fois le plan de veille posé sur papier, il faut le transformer en un plan d'action, traditionnellement appelé **plan de recherche**, c'est-à-dire en un document fonctionnel ayant pour but de répondre aux questions suivantes :

- Où pense-t-on pouvoir trouver les informations susceptibles d'apporter de la connaissance sur les axes de veille choisis ? C'est la question des sources à utiliser. Ces sources peuvent être déjà connues ou à découvrir ; on parle alors d'étape de *sourcing*.
- Qui, dans l'équipe, sera chargé de surveiller quelles sources et pour quels axes de veille ? Il s'agit ici de décider de qui fait quoi.

Tableau 4.2 – Exemple de plan de recherche (vue partielle).

Quoi ?		**Où ?**	**Qui ?**	**Comment ?**	**Quand ?**	**Quoi ?**
Axe 1	Quelles entreprises produisent déjà des objets intégrant l'*energy harvesting* ?	- Web - Bases de données payantes - Annuaires	Philippe	- Moteurs et annuaires généralistes - Bases de données payantes - Outil de monitoring	Diffusion hebdomadaire des nouveaux résultats	Revue de veille hebdomadaire
	Quels sont les laboratoires de recherche privés/publics travaillant sur ce thème ?	- Web - Annuaire Grid.ac - Annuaires généralistes	Julie	- Moteurs et annuaires généralistes - Annuaire spécialisé - Outil de monitoring	- Travail ponctuel - Mise à jour trimestrielle	Synthèse trimestrielle si mises à jour
Axe 2	Que disent les discours/interventions/déclarations des différents membres de la direction ?	- Site Web de l'entreprise - Sites d'actualités économiques	Martin	- Moteur du site de l'entreprise - Moteurs des sites d'actualités - Opérateur du site de Google - Outil de monitoring	Diffusion hebdomadaire des nouveaux résultats	Revue de veille hebdomadaire

- Comment va-t-on surveiller les sources en questions ? Il s'agit ici de réfléchir au dispositif technique (outil) à mettre en place pour surveiller les sources découvertes, puis sélectionnées.
- Quand (1) ? Quelles sont les fréquences de surveillance des sources ? Quotidienne, hebdomadaire, en temps réel ?
- Quand (2) ? Quelle est la fréquence de diffusion des informations issues de la veille ?
- Quoi (1) ? Sous quelle forme diffuse-t-on la veille en interne ? C'est la question du choix du livrable (revue hebdomadaire, flash quotidien, analyse mensuelle, etc.).
- Quoi (2) ? Quel type de contenu diffuse-t-on ? S'agit-il d'un simple « copier-coller » de ce que remonte le dispositif de surveillance des sources ou d'un contenu retravaillé (analyse et synthèse) par le ou les veilleurs ?

2. La collecte de l'information

Une fois ces questions traitées, il est temps de mettre en place la surveillance des sources. Concrètement, il s'agit de déployer un dispositif technique destiné à alerter automatiquement l'équipe de veille dès qu'un changement a lieu sur une page Web surveillée, par exemple.

Les outils de surveillance du Web

Il est important de distinguer la source (site Web du journal *Les Echos*, par exemple) et la ou les pages surveillées sur cette même source. Sur le site *Les Echos*, on ne surveillera pas tout mais, par exemple, les rubriques thématiques Aéronautique-Défense et Énergie-Environnement. Chaque modification effectuée sur ces pages donnera alors lieu à une alerte automatique envoyée à l'équipe de veille.

Pour cela, plusieurs possibilités s'offrent aux veilleurs pour surveiller une page Web intéressante :

- Il peut vérifier si le site Web auquel elle est rattachée propose de s'abonner à une lettre d'information (*newsletter*) qui reprendrait les changements de cette page. Le risque étant que la lettre soit beaucoup plus large dans le contenu proposé que la page qui nous intéresse. On parle alors de « bruit » informationnel, c'est-à-dire d'informations non pertinentes qui empêchent de rapidement voir l'essentiel des changements.
- On peut aussi regarder si la page dispose d'un flux RSS, sorte de chaîne d'actualité à laquelle on s'abonnera grâce à un outil spécifique appelé agrégateur (voir tableau 4.3), qui nous indiquera jour après jour les changements subis par celle-ci.
- On peut également décider de surveiller la page grâce à un outil de surveillance de pages Web (dit aussi outil de *monitoring*), notamment si elle ne dispose pas de son propre flux RSS. Il s'agit d'un logiciel ou d'un service en ligne qui, à la manière d'un appareil photo, capturera une copie de la page à un temps T, puis une autre copie à un temps T + 24h[120], comparera ces deux copies et enverra au veilleur une alerte par e-mail en cas de changement.

120. La fréquence est évidemment modifiable.

- Enfin, on peut mettre en œuvre une plateforme de veille intégrée, c'est-à-dire une solution à déployer sur les serveurs de l'organisation, qui sera à la fois capable de surveiller des pages avec ou sans flux RSS, de les filtrer par mots clés (requêtes), d'en faire une diffusion ciblée sur l'Intranet (par exemple, un portail d'actualités pour le service marketing, un autre pour la R&D, etc.) ou même personnalisée pour chaque collaborateur en fonction de ses besoins, et éventuellement de mettre en œuvre des communautés numériques d'experts permettant une meilleure analyse de l'information découverte. On passe ici dans une autre catégorie, tant en termes de temps de fonctionnalités qu'en termes de prix.

Tableau 4.3 – Exemples d'outils de surveillance de sources.

Agrégateur RSS	Monitoring de pages	Éditeurs de plateformes intégrées
Inoreader : www.inoreader.com	Update Scanner : updatescanner.mozdev.org/fr/	KB Crawl : www.kbcrawl.net
Feedly : www.feedly.com	ChangeDetection : www.changedetection.com	Sindup : www.sindup.com
Netvibes : www.netvibes.com	OnWebChange : www.onwebchange.com	Qwam CI : www.qwamci.com
The Old Reader : www.theoldreader.com	Diphur : www.diphur.com	Iscope : www.iscope.fr
Feedspot : www.feedspot.com	VisualPing : www.visualping.io	AMI : www.amisw.com
FeedReader : www.feedreader.com	Website Watcher : www.aignes.com	Digimind : www.digimind.com

Le choix des outils à mettre en œuvre sera lié, d'une part, aux sources elles-mêmes (cette page propose-t-elle ou non un flux RSS ?) et, d'autre part, au budget dont on dispose, une plateforme de veille intégrée pouvant facilement atteindre 50 000 euros de licence par an.

Veille ciblée et veille radar

Les outils précédemment cités permettent d'effectuer une veille ciblée, c'est-à-dire qu'il faut leur indiquer une page spécifique à surveiller par le biais de son URL. Les plus évolués permettront, si nécessaire, de suivre les liens de la page en question et de surveiller les pages qui sont « derrière » et ainsi de suite jusqu'à un niveau de profondeur défini par l'utilisateur.

Il existe d'autres services, moins nombreux, qui permettent d'effectuer une veille que nous qualifierons de « radar », puisqu'ils n'ont pas besoin qu'on leur fournisse une adresse Web à surveiller. Ils fonctionnent, en effet, à partir de mots clés qu'on leur indiquera et de programmes baptisés *crawlers*, dont la mission est de parcourir le Web à la recherche de nouvelles pages incluant ces mots clés. Dès qu'une nouvelle page est découverte, l'utilisateur est généralement prévenu par e-mail. Le plus connu de ces services est Google Alertes, mais on peut également citer Mention ou Talkwalker[121].

121. www.google.fr/alerts, www.mention.com, www.talkwalker.com/fr/alerts.

Le nécessaire stockage de l'information collectée

Collecter l'information nécessite d'être en mesure de la stocker. En effet, l'information brute issue de la veille a vocation à être réutilisée et il faut donc se donner les moyens de la retrouver lorsque c'est nécessaire. Une équipe de veille pourra, par exemple, avoir besoin de faire une étude sur la stratégie d'un concurrent depuis trois ans (monographie) et devra pour cela réutiliser toutes les informations collectées par le dispositif sur cette période. Stocker est donc avant tout un moyen de **capitaliser** l'information, c'est-à-dire d'assurer sa « trouvabilité[122] ». Il faudra pour cela que le service de veille se dote d'un système de type base de données, dans lequel chaque information brute sera entrée au jour le jour, annotée[123], classée et éventuellement commentée par le veilleur. Cette base de données devra nécessairement disposer d'un moteur de recherche en texte intégral permettant d'assurer cette « trouvabilité » des contenus.

La problématique de la **diffusion** des informations issues de la veille, brutes ou commentées par le veilleur, amènera à choisir des solutions de base de données proposant une fonction d'export. L'objectif sera, par exemple, de pouvoir extraire tous les vendredis les informations entrées dans le système durant les cinq derniers jours et de générer ainsi un livrable (revue de veille, rapport, etc.) qu'on diffusera dans la journée aux clients internes. Les bases de données traditionnelles proposent cette possibilité (à condition de les faire développer en ce sens), mais on pourra également se tourner vers des outils « clé en main » de type gestion électronique de document (GED). Il s'agit de bases de données déjà configurées pour accueillir des contenus documentaires et proposant des fonctions d'export et de gestion de contenus étendues : publication dans les formats bureautiques classiques, en HTML afin d'être mis en ligne sur l'Intranet, par e-mail, etc. Il est également possible, grâce à ces solutions, de configurer et d'enregistrer des modèles de documents (taille de caractère, police, ajout de logo) qui éviteront de recréer à chaque fois un livrable de toutes pièces. Notons enfin que les solutions de GED proposent, généralement *via* l'ajout d'un module spécifique, d'administrer des listes d'adresses e-mail et permettent au veilleur de créer et gérer des tâches récurrentes d'envois ciblés de ses livrables.

3. L'exploitation de l'information

Notons, avant d'aller plus loin, que dans un processus de veille, la faculté d'analyse du veilleur est mise en œuvre dès l'étape de collecte de l'information. En effet, chaque jour, celui-ci choisit parmi l'ensemble des informations remontées par le système celles qui lui semblent les plus pertinentes. Ce qui signifie qu'il leur applique un jugement. Soit le veilleur connaît déjà bien le sujet et ses choix seront *a priori* pertinents, soit il débute et aura tendance à être trop large dans sa sélection. Ce passage est inévitable pour tout veilleur car il faut du temps pour appréhender un sujet et le mettre en adéquation avec les attentes de ses clients. C'est notamment par le dialogue avec ces derniers et les retours

122. Néologisme formé à partir du mot anglais *findability.*

123. On prendra soin notamment d'enregistrer en même temps que l'information brute des données comme la date de publication, la date de recueil, la source, l'auteur, le type de publication, des mots clés thématiques, etc.

qu'ils feront sur ses premiers livrables que celui-ci affinera sa compréhension de leurs besoins et montera en compétences.

Les phases de traitement de l'information

Une fois l'information collectée et sélectionnée débute un ensemble de phases de traitement qui vont lui apporter sa valeur ajoutée.

La première phase[124] préalable à l'analyse de l'information est sa validation par **recoupement**. Il s'agira de rapprocher des données déjà connues, d'origines variées, relatives à la nouvelle information collectée, afin de vérifier si elles coïncident ou divergent. Attention, l'information qu'on ne peut recouper immédiatement ne doit pas être disqualifiée. Il peut s'agir, en effet, d'un élément important nommé en intelligence économique **signal faible** et il sera bon que l'analyste le garde en mémoire. On touche ici à l'aspect extrêmement humain et intuitif de la veille, puisque là où un veilleur/analyste, de par sa formation, sa personnalité, ses connaissances et son expérience, sera à même de repérer et relier ce signal à d'autres informations et de lui donner un sens, un collègue pourra n'y voir qu'un détail sans importance.

La phase de **synthèse** des éléments collectés permettra de les structurer d'une manière plus simple à appréhender, mais aussi à présenter pour l'analyste. Il pourra s'agir, par exemple, d'un classement chronologique, thématique, ou encore de suivre le découpage du plan de recherche initial mis en œuvre. La solution optimale étant de pouvoir reconfigurer son corpus documentaire « à la volée » en fonction de ses besoins *via* un système de classement par mots clés (*tags*), par exemple[125].

L'**appréciation** permet ensuite de situer l'information en fonction de ce qu'on sait déjà. Il s'agit de prendre de la hauteur par rapport à son sujet, en y intégrant la dernière information collectée ajoutée.

L'**interprétation** de l'ensemble par l'analyste lui permet alors de créer des liens avec ce qu'il sait déjà et de reconstituer ainsi un nouveau paysage de la situation afin de le « faire parler ». Elle est souvent concomitante à l'**extrapolation** qui va amener l'analyste à poser de nouvelles hypothèses sur une situation, qu'il lui faudra ensuite valider par des actions de recherche d'informations ciblées et parfois, par l'ajout d'un nouvel axe de veille ou de nouvelles questions dans un axe de veille existant. C'est ici que l'expression « cycle du renseignement » trouve sa justification.

Notons que s'il est relativement simple de lister les étapes logiques du processus d'analyse, la réalité est souvent plus complexe. Le cerveau appréhende, en effet, la réalité à la fois en mode analytique (rationalité de l'hémisphère gauche) et en mode synthétique ou « englobant » (créativité et intuition de l'hémisphère droit)[126]. Concrètement, les intuitions ne suivent donc que rarement le processus logique décrit ci-dessus.

124. Pour aller plus loin sur les étapes de l'analyse, voir Moinet, N. et Deschamps, C., *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Dossier n° 3, Dunod, 2012.

125. Un service en partie gratuit comme Diigo (www.diigo.com), à condition d'être utilisé en prenant les précautions d'anonymat d'usage (pseudo, vrai-fausse adresse e-mail), pourra être utilisé en ce sens.

126. Voir les travaux sur l'asymétrie cérébrale du prix Nobel de médecine Roger Sperry.

Les grands types de méthodes d'analyse

Cela étant dit, plusieurs types d'analyse peuvent être mis en œuvre pour rendre la masse d'informations collectées intelligible, leur but étant toujours de réduire l'incertitude dans laquelle la complexité des réalités économiques, sociales ou politiques (voir analyse PESTEL) nous plonge.

Il existe d'innombrables techniques d'analyse applicables en intelligence économique. En voici quatre familles :

1. **Les méthodes d'analyse issues des sciences de gestion** : on y retrouvera, par exemple, la méthode SWOT et celle des cinq forces de Porter. Rien n'empêche, en effet, de les réutiliser en changeant de point de vue et en les appliquant à un concurrent pour essayer de mieux comprendre sa stratégie et son positionnement. On s'intéressera alors à ses forces et faiblesses, ainsi qu'aux menaces et opportunités qui l'entourent. Les informations collectées durant l'étape précédente viendront nourrir ce travail.
2. **Les méthodes d'analyse structurées** : il s'agit de méthodes mises au point par les services de renseignement américains qui ont pour objectif d'aider à réduire les biais cognitifs de l'analyste, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas factuel (opinions politiques ou religieuses, par exemple) et viendrait perturber son appréciation des faits. La plus connue de ces méthodes est la SACH (*Structured Analysis of Competing Hypotheses*) qui va permettre, par élimination, de choisir parmi plusieurs hypothèses celle qui semble la moins improbable[127].
3. **Les méthodes d'analyse « par opposition »** : on trouve ici des techniques qui aideront l'analyste à s'ouvrir à d'autres points de vue et à imaginer, par exemple, quels choix pourraient être ceux d'une entreprise concurrente en fonction du contexte dans lequel elle évolue et des contraintes qui pèsent sur elle. La *Red Team Analysis*[128], par exemple, invite à se projeter dans la tête d'un concurrent afin d'anticiper ses prochains mouvements. Pour que l'exercice soit réussi, il faut réunir une équipe plus large que les veilleurs et analystes, incluant des experts internes et des responsables d'entités qui connaissent bien le contexte concurrentiel (commercial, R&D, marketing, par exemple). Les informations collectées par la veille, ainsi que les analyses de type SWOT et Porter effectuées au préalable sur le concurrent ciblé viendront alimenter concrètement les réflexions des participants.
4. **Les méthodes d'analyse prospectives** : comme leur nom l'indique, elles ont pour but de nous aider à décrypter l'avenir à long terme. La prospective se donne généralement un horizon de trente à cinquante ans et si l'on ne demande pas aux services de veille de voir aussi loin, certaines de ces méthodes peuvent être adaptées. La méthode « *What if ?* »[129] permet, par exemple, de questionner la stratégie choisie par son organisation si quelque chose d'inattendu se produit. Lorsque, par exemple, les

---

127. Sur ce sujet spécifiquement et sur les techniques d'analyse en général, voir le Livre Blanc des méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique, réalisé par les étudiants de l'ICOMTEC, sous la direction de C. Deschamps, 2010. http://bdc.aege.fr/public/Methodes_d_analyse_appliquees_a_l_Intelligence_Economique_Livre_Blanc_Icomtech.pdf
128. Baptisée ainsi car créée par les Américains à une époque où l'ennemi était l'URSS.
129. « Et si ? ».

clients, concurrents ou autres acteurs du marché réagissent différemment de ce qui était attendu. Cette technique permet alors d'anticiper les réactions souhaitables de l'organisation et d'en préparer la mise en œuvre. Là encore, les informations issues de la veille permettront de ne pas réfléchir à vide.

La nécessité d'inclure des participants externes à l'équipe de veille dans ces sessions de travail, afin qu'elles soient réellement efficientes, entraîne de nouveau la question de la légitimité de l'équipe de veille et de son soutien visible par la direction, seul moyen d'amener les collaborateurs d'autres entités à jouer le jeu.

4. La diffusion des résultats de la veille

Cette dernière étape du cycle du renseignement est souvent sous-évaluée alors qu'elle est primordiale. En effet, tous les efforts consentis durant les précédentes phases trouvent ici leur aboutissement. Ainsi, des livrables de veille qui ne seraient pas lus sont de fait un désaveu du travail effectué. Cela ne signifie pas que ce travail est insuffisant mais, généralement, qu'il ne répond pas aux attentes des clients. Une équipe de veille doit nécessairement agir comme un service de communication interne et se poser les questions inhérentes à cette fonction : Qui est notre « lectorat » ? Quelles sont ses attentes en termes de thématiques ? Quel niveau d'analyse attend-il de notre part ? De quel temps dispose-t-il pour lire les livrables ?

Si ces questions ont déjà été abordées lors de la première étape, notamment lors des entretiens, il conviendra de mener régulièrement des enquêtes et de solliciter des retours, même brefs, des destinataires.

En plus des questions ci-dessus se pose celle de la forme des contenus proposés. On se satisfait trop souvent de documents fonctionnels, peu agréables visuellement, qui ne donnent pas envie d'être lus. Il faut pourtant que les livrables de la veille se distinguent des innombrables documents que doivent lire les collaborateurs durant leur journée de travail car, de nouveau, sans lecteurs, c'est tout le travail de veille qui perd son sens. Il ne faudra donc pas hésiter à se faire appuyer en interne par un graphiste (service informatique ou communication interne) pour créer une charte graphique et des modèles de documents préconfigurés.

Quels sont les livrables qu'on peut proposer ?

De l'alerte en temps réel à la monographie d'un concurrent, de nombreux types de livrables peuvent être proposés aux destinataires de la veille. Le tableau 4.4 présente les principaux.

La sécurité de l'information

À partir du moment où l'équipe de veille diffuse des contenus sélectionnés et enrichis d'éléments d'analyse en fonction des axes de veille stratégique de l'organisation, il devient indispensable de les sécuriser. Chaque collaborateur doit, en effet, comprendre qu'il s'agit d'informations explicites quant aux besoins informationnels de

son organisation, qui révèlent en creux son positionnement stratégique. À partir de là, une politique globale de confidentialité et de sécurité doit être mise en œuvre intégrant des aspects informatiques (gestion des droits d'accès, gestion de profils) et des aspects humains (sensibilisation des acteurs et clients internes de la veille à la protection des données).

Tableau 4.4 – Exemple de livrables de veille.

Livrable	Description	Niveau d'analyse[132]	Fréquence de diffusion	Cible
Rapport de veille	Compilation d'informations issues de sources ouvertes[133].	Selon les besoins définis par les clients internes. Généralement peu d'analyse.	Quotidienne à hebdomadaire.	Diffusion large.
Alerte	Information *a priori* critique à diffuser au plus vite.	Peu d'analyse. C'est l'information « scoop » qu'il ne faut pas rater.	Si possible, en quasi-temps réel.	Les collaborateurs potentiellement impactés.
Profils d'acteurs (concurrents, clients, partenaires, etc.)	Résultat du travail à long terme de l'équipe de veille. Travail de collecte quotidienne mis en perspective. On parle souvent de « monographie ».	Avancé. Il s'agit de se concentrer sur un acteur, ses forces, faiblesses, perspectives, etc.	Mise à jour tous les 3 à 6 mois. Possibilités de profils accessibles sur l'Intranet qu'on actualisera régulièrement.	Marketing, commercial, stratégie et globalement tous les collaborateurs ayant intérêt à suivre le positionnement d'un concurrent.
Veille technologique	Veille brevets par concurrents. Surveillance de nouveaux produits ou *process*. Suivi des publications scientifiques sur un sujet.	Variable en fonction du niveau de connaissance des veilleurs.	Entre hebdomadaire et mensuelle.	Recherche-développement, bureau d'études, conception, etc.
Étude ponctuelle	Étude spécifique sur un secteur, une technologie avec proposition de scenarios.	Avancé. Généralement, l'équipe de veille sera appuyée d'experts internes.	Ponctuelle.	Variable en fonction du sujet traité.

130. Les éléments donnés pour le niveau d'analyse, la fréquence et la cible sont indicatifs et seront adaptés à l'organisation dans laquelle seront déployés ces livrables.

131. Il conviendra au préalable de se mettre en accord avec la législation concernant les droits d'auteurs en contactant le Centre français de la copie (CFC), www.cfcopies.co.

Analyse collaborative et RSE

Depuis le milieu des années 2000, une nouvelle famille d'outils vient bouleverser la diffusion et l'exploitation de l'information de veille : les réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Initialement, le terme désigne un simple mécanisme de gestion de profil individuel et de mise en relation de personnes sur le modèle d'un Facebook ou d'un LinkedIn. Autour de ce profil identifiant viennent s'organiser un ensemble de fonctionnalités et d'outils, issus des plateformes collaboratives de première génération (*groupware*) et du Web social (*social bookmarking*, blogs, wikis, etc.).

Centré sur l'individu (son réseau, ses productions écrites, ses conversations) plutôt que sur les documents générés par l'organisation, le réseau social interne offre à chacun la possibilité de stocker, classer, capitaliser et diffuser une information qui pourra être agrégée à différents niveaux : service, direction, équipe projet, groupe transversal métier, communauté de pratique. L'équipe de veille doit tirer profit du réseau social d'entreprise en créant, par exemple, des groupes de veille thématiques en fonction des axes choisis (concurrence, technologie, normes, etc.) et y inviter des experts du sujet. Elle devra ensuite initier une dynamique de partage des informations et animer le réseau humain numérique ainsi créé. Ce mode de fonctionnement bouleverse le cycle du renseignement traditionnel, puisqu'il apporte de la collaboration en temps réel et de la transversalité là où on avait au préalable un traitement de l'information par étapes et par catégories d'acteurs (veilleurs, veilleurs-analystes, experts, destinataires). Dans ce mode de fonctionnement, l'information nouvelle peut être apportée dans le groupe par les veilleurs, mais aussi par les experts, voire par les destinataires de la veille. Si la communauté est suffisamment dynamique, les analyses émergeront au fil de l'eau, en fonction des avis de chacun sur l'information remontée. Un travail de synthèse régulier devra cependant être effectué par l'équipe de veille, seul moyen de formaliser, puis de capitaliser les réflexions des participants. Le livrable de veille sera alors co-créé par l'ensemble des membres de la communauté et sera donc potentiellement porteur d'une valeur accrue[132].

Pas de veille sans outils donc, mais pas d'outils sans humains pour les exploiter.

Section 2 – Le knowlege management : assurer le lien entre l'information et la connaissance

« Si jamais HP savait tout ce qu'il sait, nous serions trois fois plus profitable. » Cette citation de l'ancien CEO de Hewlett-Packard, Lew Platt, immortalisée par Davenport et Prusak (1998), a fait le tour du monde et a maintes fois été citée dans les années 1990, résumant ainsi le challenge que les entreprises affrontent avec l'avènement de l'ère de la connaissance : la création de valeur est intrinsèquement liée à l'utilisation adéquate de la connaissance que toute organisation possède, bien souvent fragmentée, en son sein ou qu'elle doit acquérir.

---

132. Ce mode de fonctionnement est une mise en application de l'approche dite « *target-centric* » du renseignement, théorisée par l'ancien analyste de la CIA Robert Clark dans son ouvrage : *Intelligence analysis, a target-centric approach*, CQ Press, 2003.

Le management des connaissances (en anglais *knowledge management*, KM) met en avant les connaissances, compétences, habilités et expériences des entreprises comme fondements de leur identité et source de leur avantage compétitif.

Le domaine du management des connaissances est relativement jeune, même si la connaissance et le transfert de la connaissance ont toujours existé et ce depuis le début de l'humanité. Récemment, la grotte Chauvet nous a livré un millier de gravures et peintures qui nous instruisent sur nos ancêtres, soit un bel exemple de transfert des connaissances qui remonte à 36 000 années. Plus tard, au Moyen Âge, les guildes ou coopérations de personnes pratiquant une activité commune se développent à des fins d'échanges et de mutualisation de leurs intérêts et savoirs. Le compagnonnage, qui apparaît vers le XVIIIe siècle, illustre la transmission des connaissances par l'apprentissage et la collaboration.

L'objectif de cette section est de présenter le concept de connaissance et sa mise en action pour les individus, notamment dans sa relation avec l'information. Ensuite, le management des connaissances sera expliqué et notamment sa mise en œuvre dans les entreprises.

1. Au début était l'économie de la connaissance

C'est au début des années 1990 que se produit ce que certains appellent un nouveau paradigme (soit un changement de pensée dominante), qui va bouleverser le monde économique et social : le passage de la société industrielle avec les valeurs ancrées dans la production vers une nouvelle ère, l'âge de l'information ou économie de la connaissance, dans laquelle la connaissance devient la richesse essentielle que toute entreprise doit gérer, c'est-à-dire connaître, expliciter, transférer et mémoriser (Teece, 1998[133] ; Drucker, 1993[134] ; Wiig, 1993[135] ; Spender *et al.*, 2007[136]).

Il faut reconnaître que les technologies de l'information et de la communication (TIC), qui sont apparues vers la fin de la Seconde Guerre mondiale, ont œuvré en déclencheur. Elles ont démultiplié le potentiel de leurs composants et donc en évoluant vers l'ordinateur personnel, elles ont levé les barrières de la transmission de l'information : les individus où qu'ils soient, à l'Est comme à l'Ouest, peuvent avoir accès à l'information instantanément. La conséquence immédiate est l'ouverture d'une économie qu'on peut qualifier de marché et qui prend des dimensions globales qu'on connaît aujourd'hui.

Un autre effet subséquent consiste en une évolution de la nature du travail. Peter Drucker dira que jusque-là, la connaissance se référait à *l'être* ; maintenant, elle devient appliquée au *faire*, c'est-à-dire à l'action[137]. Une étude de Lynda Gratton (2000)[138] révèle que dans le passage de

133. Teece, D. J., « Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets », California Management Review, 40/3, Spring 1998.

134. Drucker, P., *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York City, 1993.

135. Wiig, Karl M., *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, Arlington, TX: Schema Press, 1993.

136. Spender, J.-C., « Origins, History, and Development of KM », In Bolisani, E. & Handzic, M. (Eds.), Advances in Knowledge Management – Celebrating Twenty Years of Research and Practice, Heidelberg: Springer-Verlag, 2014.

137. Drucker, P., *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York City, 1993, p. 17.

138. Dr Lynda Gratton, *Horizons 2010. Team Analysis*, Cigref, 2000.

l'ère industrielle à celle de l'information, le travail a muté et requiert majoritairement une mobilisation et une conversion des connaissances tacites, ainsi qu'une aptitude à déployer de nouvelles connaissances (80 %) contre une faible portion (20 %) qui consiste à suivre les règles et procédures. L'ouvrier dans l'atelier de peinture d'une usine de construction automobile, par exemple, va gérer un automate depuis un écran d'ordinateur. Un autre aspect de ces changements est la mutation des valeurs économiques, avec une dématérialisation du capital : la valeur essentielle n'est plus inhérente au produit, mais au service qui l'accompagne. La communication interpersonnelle dans un téléphone mobile est, soit, essentielle, mais ce sont tous les services qui l'accompagnent comme l'appareil photo, la connexion à des moteurs de recherche, la géolocalisation, etc., qui font sa valeur distinctive aux yeux des utilisateurs.

2. La connaissance

La littérature est prolixe sur le sujet de la connaissance, qui a fait l'objet de nombreuses études, théories et philosophies, peuplant le domaine de l'épistémologie. Nous choisissons de simplifier l'approche en adoptant ici une perspective familière au management des connaissances. Pour Nonaka *et al.* (2000), la connaissance est un processus humain et dynamique, créé au cours des interactions entre les individus entre eux et/ou leur environnement. **Dynamique** veut dire que la connaissance est toujours en mouvement, questionnée et questionnable pour un renouvèlement continu créateur de connaissance, à l'opposé de la pensée cartésienne pour qui la connaissance est stable et universelle.

En suivant l'idée de Nonaka *et al.* (2000)[139], elle est aussi **humaniste**, c'est-à-dire intrinsèquement liée à l'être humain, qui en est le détenteur au sein de son propre système de valeurs. Elle est **dépendante du contexte** social, culturel et historique dans lequel elle est générée et/ou utilisée ou « *ba* », défini par Nonaka comme un contexte ouvert, fluide avec des dimensions spatiale, temporelle, voire virtuelle : c'est l'interprétation humaine qui transforme l'information en connaissance dans cet espace donné, qui lui fournit une grille de lecture.

D'où la distinction bien connue entre **donnée, information et connaissance**. L'expression « 45 degrés », par exemple, est une donnée brute, qui veut tout et rien dire. Si on ajoute le mot « Fahrenheit », on comprend qu'on parle de température aux États-Unis et c'est une information, car la donnée est devenue plus contextuelle. L'interprétation qui permet de transformer ces degrés en Celsius est de la connaissance. Cette connaissance est donc **relative**, fluctuant avec l'environnement, la motivation, le besoin, le moment, l'endroit, etc. Ce qui est connaissance pour l'un peut être information pour l'autre.

Enfin, il faut aussi mentionner l'importance critique de la **connaissance tacite**, sa caractéristique intangible révélée par Polanyi (1966)[140]. *A priori*, seule la connaissance explicite ou formalisée peut être échangée par les individus ; c'est la connaissance

139. Nonaka, I., « The Knowledge-Creating Company », Harvard Business Review, November-December, 1991, pp. 96-104.
Nonaka Ikujiro et Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?, Oxford University Press, New York, 1995.
Nonaka, I., Toyama, R. et Konno, N., « SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation », Long Range Planning, vol. 33, 2000, pp. 5-34.

140. Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, London, Routledge, University of Chicago Press, 1966.

exprimée, écrite ou lue dans un langage formel. La connaissance tacite est personnelle, internalisée et difficile à formuler. Il s'agit de l'intuition, des impressions, des idées ou du savoir-faire ancré dans les actions, routines, valeurs, voire émotions. À titre d'exemple, avoir « la main verte », qui s'applique à celui qui sait soigner les plantes, est une connaissance tacite, malaisée à transmettre. La métaphore de l'iceberg, dont la partie visible représente la connaissance explicite et l'invisible la connaissance tacite, montre que l'individu connaît beaucoup plus que ce qu'il peut exprimer. Polanyi illustre ce principe par différents exemples, comme la reconnaissance visuelle qui ne peut être traduite en mots. La connaissance tacite se rapporte aux schémas mentaux que chacun se construit pour interpréter le monde, mais aussi aux ressources rares et inimitables qui constituent le cœur des actifs organisationnels que possède une entreprise (Barney, 1991).

3. Le management des connaissances

Une définition unique du management des connaissances (KM) est peu aisée. En 2003, Steve Barth en décomptait plus de 62[141]. Par contre, beaucoup de tentatives ont contribué à dessiner ce que ledit concept représente aujourd'hui pour les académiques et praticiens.

Karl Wiig (1993)[142] le définit comme « la construction, le renouvellement et l'application systématique, explicite et délibérée de la connaissance pour maximiser l'efficacité liée à la connaissance d'une entreprise et le profit que peuvent générer ses actifs de connaissance ».

Pour Davenport (1998)[143], « le KM peut être défini comme l'ensemble des actions systématiques et organisées qu'une entreprise réalise pour accroitre la valeur des connaissances qu'elle possède ». « Le KM est un processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des individus à travers l'organisation, en vue de faciliter le travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle », propose Quintas (1997)[144]. Dave Snowden (2009)[145] prendra une orientation plus développementale : « Le but du KM est de fournir un support pour la prise de décision réfléchie et l'innovation au sein d'une organisation. Cela est obtenu par le management efficace de l'intuition humaine et de l'expérience enrichie par l'exploitation de l'information, les processus et la technologie le tout lié à la formation et le mentorat. »

En d'autres termes, le KM est un style de gouvernance, une démarche qui vise à identifier les informations, les connaissances et les savoir-faire circulant au sein de l'organisation, afin d'extraire une valeur, une source d'un nouvel avantage concurrentiel. Il s'agit de coordonner l'utilisation, la mise en œuvre et le déploiement de ces connaissances en accord avec le contexte et les intentions stratégiques propres à l'organisation avec

141. Steve Barth, http://reflexions.typepad.com/reflexions/2009/05/why-not-define-km.html.

142. Wiig, Karl M., *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, Arlington, TX: Schema Press, 1993.

143. Davenport, T. H. et Prusak, L., How Organizations Manage what They Know, P. XII, Harvard Business School Press, 1998.

144. Quintas, P., Lefere, P., Jones, G., « Knowledge management: a strategic agenda », Long Range Planning, 30(3), 1997, pp. 385-391.

145. Snowden, D., 2009, http://www.cognitive-edge.com/blogs/dave/2009/09/defining_km.

une prédominance du flux des connaissances, du facteur humain et des interactions humaines, puisque c'est l'être humain qui possède la connaissance.

Le concept évolue comme on le verra à la fin de cette section, mais notons dès maintenant l'accent qui doit être mis sur le flux de connaissance – soit le mouvement au sein de l'organisation – en opposition au stock, notion qui a prévalu dans les premiers temps avec le déploiement de technologies pour capturer et stocker la connaissance.

4. Le management des connaissances en action

Vu la complexité du phénomène « connaissance », la question est bien de savoir « comment manager la connaissance d'une organisation ».

Spender (2014) rappelle une interview de Larry Prusak en 2003 à qui on demandait le sens du mot KM : « Il s'agit de voir comment les entreprises savent ce qu'elles savent, comment elles acquièrent de nouvelles connaissances et comment évaluer et transférer ces nouvelles connaissances. Quelle forme la connaissance prend-elle ? » (Allerton, 2003, p. 36[146]).

Formes de la connaissance dans l'organisation

On peut se référer à ce qu'Edvinsson et Malone (1997)[147] appellent « les actifs intellectuels ». Ceux-ci sont composés d'une part du **capital structurel**, qui englobe les capacités et ressources liées aux processus, stratégies, produits et services ou systèmes déployés au sein de l'organisation et au développement de l'innovation, et d'autre part du **capital humain**, qui est fait des connaissances des individus membres de l'organisation, de leurs compétences, expériences, savoir-faire et savoir-être, mais aussi des valeurs et de la culture de l'organisation. D'autres auteurs ajoutent le **capital social**, qui comprend les relations et interactions organisationnelles et inter-organisationnelles avec entre autres les parties prenantes que sont les clients, les fournisseurs ou les partenaires (Agndal *et al.*, 2006[148]).

Le management des connaissances dans l'organisation

Les approches sont multiples, mais toutes reposent sur quatre dimensions fondamentales qui découlent des caractéristiques de la connaissance vues plus haut (Despres, Chauvel, 1999[149]).

À l'image de la connaissance, le management des connaissances dépend étroitement du **contexte** dans lequel il est déployé, c'est-à-dire de la nature de l'activité de l'organisation : les pratiques au sein d'une banque ne seront pas les mêmes que dans une usine de

---

146. Allerton, Haidee E., « KM Today: Interview with Larry Prusak », TD, July 2003, pp. 35-36.
147. Edvinsson, L. et Malone, M. S., *Intellectual Capital,* Harper Collins Publishers Inc., New York, 1997.
148. Agndal, H. et Nilsson, U., « Generation of Human and Structural Capital: Lessons from Knowledge Management », The Electronic Journal of Knowledge Management, 4 (2), 2006, pp. 91-98 (accessible en ligne, www.ejkm.com).
149. Despres, C. et Chauvel, D., « Knowledge Management(s) », Journal of Knowledge Management, 3(2), 1999, pp. 110-120.

construction automobile. C'est le contexte fait des valeurs, des systèmes, de la stratégie et des objectifs à atteindre propres à l'organisation et son environnement qui va modéliser la façon de manager les connaissances en un temps et un lieu donné.

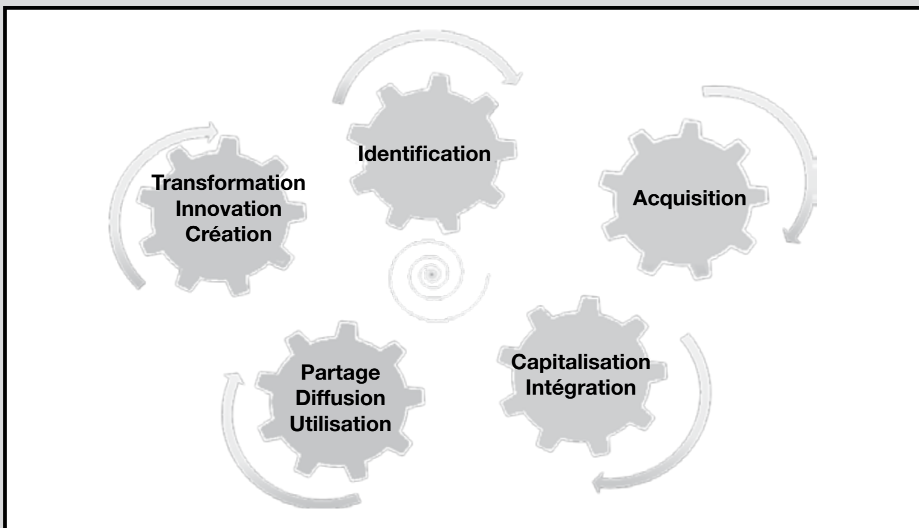
Ce management prend aussi en compte les différents **niveaux** qui existent au sein de l'organisation : il y a les individus avec leur connaissance et expérience propre, puis les groupes et les équipes qui œuvrent ensemble et donc partagent et développent la connaissance. Le tout constitue l'entreprise faite de différents groupes qui interagissent et contribuent chacun à leur manière à la vie et l'œuvre globale. Le dernier niveau dit « extra-organisation » correspond aux relations avec l'extérieur (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents).

Dans l'action quotidienne, l'individu, les groupes et les équipes, voire l'entreprise, déploient, utilisent, créent des connaissances de deux types :

- **tacites**, par exemple pour l'employé qui, par expérience, reconnaît au bruit un dysfonctionnement précis dans la machine et va y remédier plus rapidement, ou le pâtissier qui va développer une saveur par intuition avec une nouvelle association d'ingrédients ;
- **explicites** en formalisant ou en suivant le mode d'emploi de telle ou telle procédure.

L'objectif du management des connaissances est bien de créer de la valeur en utilisant les connaissances existantes ou à acquérir, en les identifiant, les intégrant par appropriation individuelle et collective pour les mettre en œuvre, les partager, les transformer et créer de nouvelles connaissances. C'est une spirale continue qui définit ce processus de développement de la connaissance dans le **temps**.

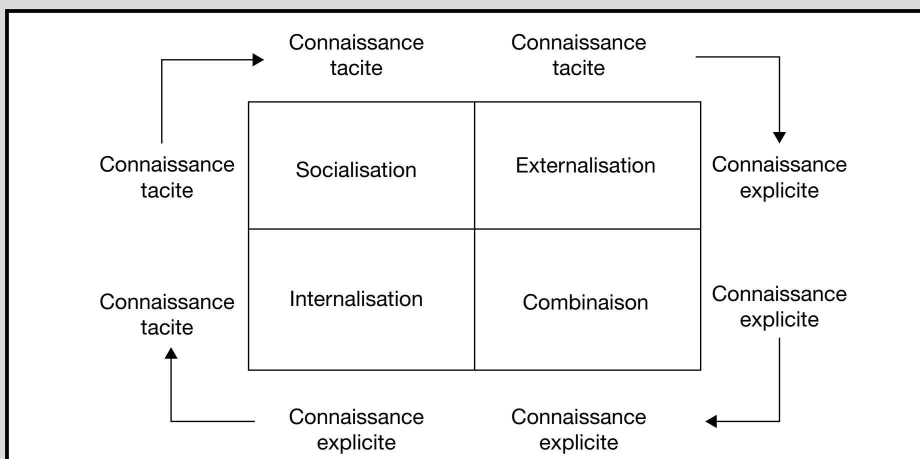
Figure 4.2 – Cycle de développement de la connaissance



Le modèle fondateur de cette transformation fut proposé par Nonaka et Takeuchi (1995), qui expliquent comment la connaissance est créée, utilisée, partagée et transformée dans

le but de générer de la valeur propre à l'entité. Il comprend quatre phases : socialisation, externalisation, combinaison et internalisation. Ce modèle est appelé SECI.

Figure 4.3 – La spirale SECI de la création de la connaissance



- **Socialisation** : il s'agit de favoriser le partage des idées, des intuitions et sensations, soit la connaissance tacite, issue de l'expérience, et donc difficile à exprimer, au travers de la rencontre informelle. La collaboration, l'apprentissage ou juste la discussion improvisée, par exemple auprès de la machine à café, va faciliter l'échange informel, qui s'avère souvent précieux et source de synergie, d'envie de travailler ensemble pour poursuivre le partage si des affinités et/ou la confiance se déploient. Le tutorat ou les communautés de pratique sont des activités qui soutiennent efficacement ce type d'échange essentiel à toute organisation.
- Puis, lors de l'**externalisation**, les connaissances tacites qui ont été échangées informellement entre individus et qui semblent critiques, c'est-à-dire intéressantes pour l'organisation, sont explicitées ou « officialisées », pourrait-on dire, sous forme de bonnes pratiques, leçons apprises, etc. , et collectées de façon à être transmissibles.
- La **combinaison** est une étape plus officielle que l'externalisation. Ces connaissances identifiées et déployées au sein d'une entité sont associées, combinées et utilisées pour contribuer à la construction d'un objectif précis, comme un projet d'innovation par exemple. Le tout va être formalisé dans un langage commun plus normé, afin de créer des nouvelles connaissances utilisables par l'organisation.
- L'**internalisation** est la phase plus individuelle, mais aussi collective qui consiste à s'approprier ces connaissances nouvellement créées au niveau organisationnel et les intégrer à son savoir déjà existant pour élargir sa capacité à réagir, ses compétences et son aptitude professionnelle. Ce processus est souvent plus ou moins inconscient mais, lorsque favorisé par un environnement organisationnel propice, il va permettre par exemple à l'employé de savoir appréhender efficacement un évènement imprévu, grâce à son acquis de l'expérience.

Et la spirale continue dans ce va-et-vient perpétuel entre la connaissance tacite et la connaissance explicite au niveau individuel et collectif, dans la perspective de création de connaissance pertinente dans le contexte donné.

Du point de vue managérial, le KM consiste donc à construire cet environnement organisationnel propice à l'identification, l'acquisition, l'intégration et la capitalisation, le transfert et l'utilisation des connaissances importantes pour l'entreprise pour stimuler la création de connaissance qui génère la dynamique pour l'innovation et l'accroissement de la performance. Il s'agit d'une démarche orientée vers l'humain qui détient la connaissance, sait l'utiliser, la transmettre et la créer, mais aussi et surtout une démarche convaincue du pouvoir démultiplicateur de l'équipe au travers des interactions.

5. Comment faire du management des connaissances ?

Il s'agit de mettre en place des processus qui vont faciliter au quotidien les interactions, la capitalisation et la modélisation des connaissances pertinentes pour les réutiliser, les transformer et les valoriser. La mise en œuvre est propre à chaque organisation et dépend de l'objectif défini, de la nature de l'activité et/ou de ses éléments constitutifs, à savoir les employés, la structure, etc. Diverses méthodes et pratiques sont appropriées en fonction de ces challenges, comme vont l'esquisser les quelques exemples qui suivent. Toutefois, le point de départ est toujours de « donner du sens » à la démarche et de partager ce sens avec ceux qui vont y contribuer.

L'un des challenges partagés entre les différentes entreprises est de faciliter l'accès à l'information, à la connaissance et l'expérience existante au bon moment et à la bonne personne. Pour ce faire, il faut instaurer des habitudes de communication entre services, des groupes de travail transversaux comme des communautés apprenantes et encourager le développement du partage et de la curiosité de ce que font les autres. Des techniques, comme un répertoire de qui fait quoi, avec quelle connaissance ou quelle expérience, ou encore une cartographie peuvent aider à rendre un environnement familier pour mieux cerner, voire coordonner les connaissances existantes.

À titre d'exemple, la démarche « Transfert de savoir-faire » de Total a été développée pour répondre à la volonté de capitaliser et de transmettre les connaissances clés liées aux cœurs de métier, qui risquent de disparaitre lors d'une mobilité, d'un départ d'un collaborateur ou de tout autre changement organisationnel. La cartographie permet d'expliciter et de formaliser les savoir-faire d'un membre de l'organisation dans son propre environnement de travail. Une matrice « Mind Map » propose une structure pour un entretien autour de cinq éléments décrivant le poste de travail : les activités, les livrables, les clients, les ressources et les savoir clés. Cette démarche centrée sur l'individu s'avère fructueuse car elle offre, outre le transfert de connaissance, un espace d'échange avec des acteurs différents et a conduit à repenser certaines routines et à faire émerger de nouveaux réseaux (Sellin, 2012).[150]

150. Sellin, K., « Le knowledge management – Pôle 2 – Les cartographies de connaissances pour une organisation 2.0 : la démarche de «Transfert de savoir-faire» de Total », Documentaliste, 49(2), 2012, pp. 48-50.

Dans une perspective similaire, des entreprises en période de croissance démographique rapide peuvent voir dans le management des connaissances une pratique pour accompagner l'accueil des nouveaux entrants, que ce soit des individus ou des nouvelles filiales, tous porteurs de nouvelles connaissances et expériences. Une étroite collaboration entre ces deux populations au travers du tutorat, du binôme ou même des communautés apprenantes peut conduire à une fertilisation croisée efficace qui accélère l'appropriation et l'extension des connaissances des uns vers les autres, et réciproquement.

Les communautés de pratique, popularisées par Wenger (1998)[151], répondent aussi à ce besoin de partage, transfert et création de connaissances par la collaboration étroite entre ses membres. Ce sont des groupes de personnes qui partagent un intérêt commun et veulent apprendre les uns des autres dans une problématique professionnelle. Les bénéfices sont souvent bien visibles : au sein d'une telle communauté, les individus œuvrent efficacement à la résolution de problèmes ; ils accélèrent l'adoption de bonnes pratiques, accroissent leurs capacités et leurs relations interpersonnelles, et sont confortés par le sentiment d'appartenir à un environnement engageant.

GDF Suez (devenue Engie), par exemple, confronté à la dispersion et le cloisonnement des connaissances avec ses employés répartis sur 70 pays, s'est résolument tourné vers l'approche collaborative en favorisant les développements de communautés de pratique (Quinqueneau, 2012[152]). Toutefois, un processus précis est établi pour démarrer une telle communauté, avec, en plus de la motivation personnelle, une préparation approfondie et encadrée. Une communauté dite « gestion de connaissance » a été créée au niveau institutionnel pour piloter des actions de professionnalisation et de sensibilisation au travail transverse, et des animations pour accompagner la démarche collaborative.

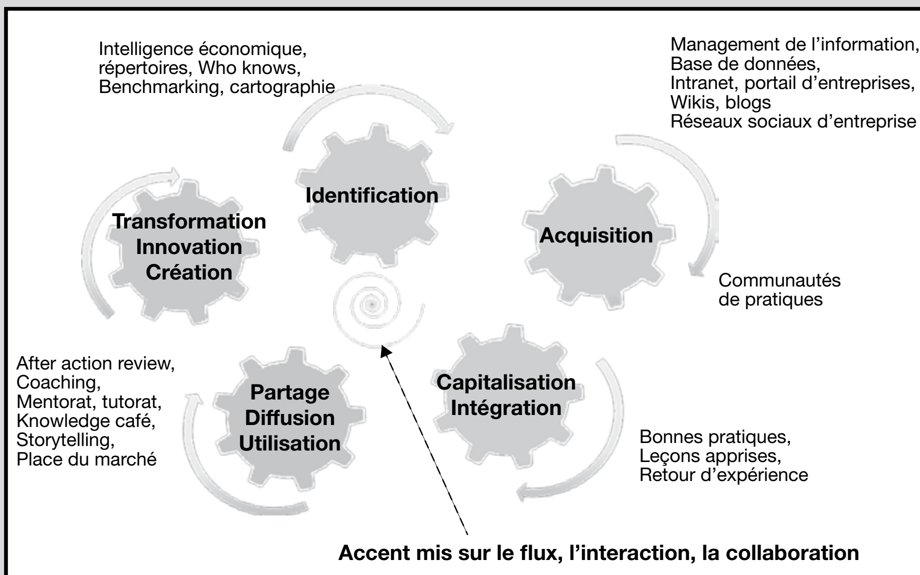
Le management des connaissances est souvent considéré aussi comme un levier de l'innovation, soit une priorité pour maintenir ou accroitre la position sur le marché. Les méthodes d'innovation participative stimulent l'émergence de nouvelles idées et de solutions créatives aux problèmes rencontrés, en sollicitant la perspicacité et l'engagement de chacun des membres.

151. Wenger, Etienne, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

152. Wenger, Etienne, Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

L'entreprise JCDecaux, par exemple, numéro un mondial du mobilier urbain et de l'affichage publicitaire, a orienté son développement vers l'innovation pour les clients. Après plusieurs initiatives pour déployer la contribution des employés, l'entreprise a mis en place un réseau social d'entreprise nommé « Bee » (« abeille » en français), qui permet la liaison facile entre les différents agents et managers chargés des ventes sur les 55 localisations dans le monde et accroît la perception de la dimension internationale de l'entreprise. L'objectif est à la fois d'échanger des bonnes pratiques et des retours d'expérience qui contribuent à la résolution de certains problèmes au quotidien, voire solliciter l'aide de ses pairs si nécessaire, mais aussi de stimuler dans ces échanges l'émergence de nouvelles idées créatives ou de pratiques innovantes grâce à leur proximité du marché. Ce réseau social fédère autour de son usage des communautés virtuelles à distance. L'expérience a commencé doucement avec environ 500 employés, mais aujourd'hui, elle compte plus de 120 communautés qui font circuler les idées et les pratiques relatives à leurs rôles. Cela implique toutefois un suivi managérial continu pour dynamiser les participants et veiller au respect de l'éthique du partage.

Figure 4.4 – Des pratiques et techniques en fonction des objectifs



Ces exemples montrent la diversité des challenges qui induisent à leur tour le choix des pratiques et techniques à adopter. La figure 4.4 synthétise quelques pratiques courantes, mais non exhaustives en fonction de l'intention définie.

Au niveau de la gouvernance, tout cela implique le déploiement d'une culture tournée vers le partage et la participation, l'acceptation des erreurs comme source d'apprentissage et la reconnaissance des efforts et des contributions individuelles et collectives. Il en découle un style de leadership plutôt horizontal qui encourage, guide en donnant une vision et aide les individus à dépasser leur propre connaissance, et donc à se valoriser,

car collaborer ou partager n'est pas naturel. Toutefois, l'expérience montre que l'impact est positif sur le climat social et la performance et au niveau de l'individu, il renforce la satisfaction de son travail et sa place au sein de l'organisation.

Les liens entre l'IE et le KM sont très ténus. L'IE inclut en quelque sorte le KM au sein du processus de collecte, traitement et diffusion de l'information. L'information se transforme en connaissances dès lors qu'elle est rendue pertinente et actionnable par les individus ; ils peuvent ainsi apprendre et produire d'autres informations, qui une fois partagées seront transformées en connaissances. C'est une véritable boucle d'apprentissage qui est à l'œuvre dans ce processus de transformation de l'information en connaissances.

La difficulté dans le KM, comme dans l'IE d'ailleurs, réside dans le fait que l'organisation doit apprendre à gérer l'immatériel, à gérer la montée en compétences des individus qui pratiquent l'IE et le KM, et donc créent des communautés de pratique, des réseaux informels au sein de l'entreprise et échappent en quelque sorte au contrôle hiérarchique. Il est convenu dans l'économie de la connaissance qu'une horizontalisation des structures, que la culture du dialogue et du partage deviennent les éléments moteurs et favorisent l'émergence dans l'entreprise d'une démarche d'IE et de KM. Toutefois, la remise en cause des structures « silotées » dans lesquelles le pouvoir vertical a bien du mal à se faire et à leur laisser de la place. La connaissance est le seul bien qui, une fois utilisé, prend de la valeur contrairement aux biens matériels qui se déprécient à l'usage. L'engagement du *top management* dans les pratiques de l'IE et du KM est donc fondamental pour sa réussite ; sinon, il se peut que ces processus, si fondamentaux soient-ils, continuent d'être considérés comme des charges pour l'entreprise et non comme un investissement.

Section 3 – L'IE comme dimension du management et de la culture d'entreprise : des nouvelles relations à l'information

Pour Jean Piaget[153], « l'intelligence ne débute (…) ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même ». Le terme « intelligence » dans « intelligence économique » sert ainsi à désigner les capacités d'un acteur (individu ou organisation) à résoudre une problématique en liant les informations propres à son contexte ou environnement pertinent. Le but étant d'identifier les opportunités ou risques pouvant influer sur les objectifs qu'il s'est fixé. Ces informations sont habituellement qualifiées de « stratégiques », à partir du moment où elles appuient une prise de décision effective. Mais dans un contexte où l'information devient abondante et où le tri prend le pas sur la collecte, le tout dans un environnement en mouvement constant, comment déployer de « l'intelligence » ? Et comment favoriser une prise de décision éclairée ?

La question du management de l'information, voire du management tout court, devient essentielle. Car la plupart des modèles d'intelligence économique se sont construits

153. Piaget, J., *La construction du réel chez l'enfant*, Delachaux & Niestlé, 1937.

autour de l'idée que le décideur dispose d'une « rationalité limitée ». On considère ainsi, à la suite d'Herbert Simon[154], que « les gens ont des raisons pour faire ce qu'ils font et, si on les interroge, ils peuvent donner leur avis sur ce que sont ces raisons ». Cette approche met de côté tout élément non rationnel, que ce soit les émotions ou encore l'intuition. Pourtant, de nombreuses études montrent que l'aspect affectif dans le choix d'une information, et surtout dans une prise de décision, est important. Les modèles managériaux apparaissent alors utiles pour identifier les processus décisionnels, ou encore mesurer leur efficience, mais ils laissent peu de place à l'intuition et au fait que peu d'informations suffit souvent à décider. Qui plus est, dans des organisations où une certaine culture, notamment « de l'ingénieur », tend à aborder l'information comme un élément mesurable qui peut être inséré dans des procédures. Pour autant, l'information reste une « matière » produite principalement par les humains et consommée essentiellement par des humains. Le rapport à l'information et à son insertion dans un processus décisionnel (surtout individuel) ne va pas de soi et mérite d'être réinterrogé.

1. De l'information partout et par tous

Rares sont aujourd'hui les collaborateurs d'une organisation qui n'ont pas accès à de multiples outils de production et de traitement de l'information. Qui plus est, ceux étant amenés à prendre des décisions stratégiques (managers, directeurs, etc.) ou dont les métiers sont fortement liés à l'information (communicants, marketeurs, ingénieurs, etc.). La grande majorité a un ordinateur ayant accès à Internet, un smartphone, des logiciels adéquats ou encore des bases de données documentaires internes à leur organisation. Il leur est d'ailleurs souvent demandé, dans le cadre de leurs attributions, de réaliser des veilles thématiques pour se tenir au courant des dernières avancées de leurs domaines de spécialités, de partager des informations pertinentes avec leurs collègues… Et bien entendu de traiter des e-mails, dont la profusion est plus souvent perçue comme une source de stress et un frein à la productivité qu'un outil favorisant la performance.

Ce premier aspect questionne fortement la relation à l'information. Si dans certaines idées reçues, voire éventuellement dans certaines « cultures d'entreprises », avoir l'information c'est avoir du pouvoir, alors n'importe qui aujourd'hui avec les bons outils et les bonnes méthodes peut grappiller sa part de pouvoir. Le fait de détenir un renseignement devient ainsi moins important que celui de lui donner du sens, de le mettre en forme. L'idée de processus reprend enfin le pas sur celle de stock, permettant ainsi de renouer avec le sens originel des concepts : *in-former*, *ré-enseigner*. L'importance qu'une organisation peut donner à l'information n'est pas moindre, mais la question du filtre et de la sélection semble prendre enfin (et heureusement) le pas sur celle de l'obtention. Cela se remarque d'ailleurs au niveau des logiciels professionnels de traitement de l'information. Là où, il y a encore quelques années, les éditeurs vendaient leurs outils sur leurs capacités à collecter des documents en masse, aujourd'hui ce sont les critères de tri et de filtrage qui sont à l'honneur. Car finalement, ce n'est pas parce qu'on a accès plus facilement à l'information par le biais d'outils, que nos capacités cognitives sont elles aussi aptes à la traiter. Entre les e-mails, les rapports, les comptes rendus de réunion, les

154. Simon, H. A., « Invariants of human behavior », *Annual review of psychology*, Vol. 41, n° 1, pp. 1-20, 1990.

échanges sur l'Intranet, Twitter ou LinkedIn, il arrive souvent que nous soyons en surcharge. Si trop d'information circule autour de moi, alors c'est moins l'utilité immédiate (l'aspect stratégique) qui révèlera sa valeur, que l'attention que je pourrais lui porter. Et notre attention étant limitée par nature (et donc de plus en plus sollicitée), un trop plein d'information peut amener à ce qu'on nomme la « surcharge informationnelle » ou, pour faire une analogie, l'infobésité (*Information Overload* chez les Anglo-saxons).

Une prise de décision s'appuie sur l'équilibre entre un volume d'informations suffisant, et un trop fort volume venant « surcharger » les capacités de l'individu décisionnaire. Mais plus qu'une question de volume et de technologies, il devient désormais évident que l'aspect managérial est tout aussi important et même premier. Pour garder l'image de l'infobésité, ce qui compte est moins le volume que la qualité de ce qui est consommé. Une diététique informationnelle devient nécessaire : sélectionner l'information qui répondra à la question dans son contexte, mettre en avant les signes qui attireront l'attention des destinataires, produire une synthèse suffisamment fine pour ne pas surcharger les capacités de chacun. Le rôle managérial se situe alors dans la sélection des filtres de l'information au sein de l'organisation : qui amène l'information ? Comment traite-t-il cette information ? Est-elle en adéquation avec les attentes ? Doit-on personnaliser cette information en fonction des destinataires ?

Sur cette dernière question, et à titre d'illustration, nous pouvons citer l'exemple d'un responsable de veille au sein d'une organisation où nous avons effectué des recherches. Celui-ci, relativement mécontent, nous expliquait que l'un des services de l'entreprise avait fait appel à un cabinet de consultants pour remettre en forme un dossier de veille qui lui avait été fourni. Le responsable de la veille soulignait alors que c'était une perte de temps et de financement, et que leurs rapports étaient très bien comme ils étaient. Mais si ces informations en question n'étaient pas assez personnalisées, c'est-à-dire mises en contexte et en forme pour favoriser leur appropriation par les commanditaires, n'est-ce pas normal qu'elles ne soient pas consommées ? L'intelligence économique ne se limite pas seulement à la question de l'accès à l'information mais aussi à celle de sa circulation dans l'organisation.

2. Des outils pour répondre aux problèmes générés par les outils ?

Généralement, la réponse la plus adéquate à la question de la circulation des informations semble être celle de l'outil. Et cela, peu importe la culture d'entreprise. Plusieurs observations sur différents terrains (associatifs, industriels, de services) ont montré que lorsque les collaborateurs signalaient ne plus avoir le temps ou les capacités de traiter l'information qu'ils recevaient, la réponse était généralement : « voici un autre outil pour gérer l'information ». Mais si ce qui génère une sensation de surcharge est le trop plein d'e-mails par exemple, alors pourquoi proposer en réponse un énième outil (comme un réseau social d'entreprise) qui ne fera que diluer le problème, voire le renforcer ? Ou continuer à envoyer chaque semaine une newsletter généraliste qui vient s'ajouter aux autres courriels ?

Les outils de traitement de l'information ont, en effet, un caractère rassurant. Ils proposent généralement des données statistiques et chiffrées. Ils permettent d'automatiser la diffusion de l'information. Surtout, ils donnent la sensation de rationnaliser au mieux

le traitement de l'information, de produire une information interprétable par tous, peu importe les contextes. L'information, subjective par nature, semble ainsi être réduite à une donnée qui permettra à n'importe qui de l'utiliser de manière similaire pour une prise de décision. Partant de cela, il semble plus pertinent de fournir un outil à chaque collaborateur que de l'accompagner au quotidien, et surtout de développer au sein de l'organisation une réelle culture de l'information. Dans une entreprise, on peut en effet être formé à de nombreux logiciels. Mais pour Internet par exemple, on place l'individu devant un navigateur et un moteur de recherche, et on le laisse ainsi. Il en va de même pour la gestion de ses e-mails. Cependant, chaque usage des technologies est différent, comme la perception de leur utilité, aussi l'accompagnement devient-il essentiel.

L'intelligence économique ne peut se réduire à l'articulation d'outils, et ne doit pas se résumer à diffuser une information qui, potentiellement, favorisera la décision. Elle redéfinit le rapport à l'information non pas pour son accès, mais pour sa circulation et son adaptation aux besoins de chacun. Si, à proprement parler, il n'y a pas de « culture de l'intelligence économique », il ne peut y avoir de culture de l'information sans un management efficient de l'intelligence. La question informationnelle, allant de son traitement à sa réception et à son usage, doit être une dimension essentielle du management. Le passage de l'information à la connaissance, puis de la connaissance à l'action, ne suppose pas seulement des procédures mais une réelle appréhension de la culture de l'entreprise et des capacités de chaque collaborateur à traiter l'information. Il convient de mettre en commun les attentes de chacun, les pratiques informationnelles, les usages des technologies, les processus décisionnels, et les perceptions de l'environnement pertinent de l'organisation. L'IE interroge le management sur son aptitude à fluidifier la circulation de l'information, à détecter les besoins informationnels de chaque collaborateur, à personnaliser les réponses à ses besoins, et à remettre l'humain au centre du traitement de l'information par la communication.

3. Le management de l'IE en France : les maillons faibles de l'analyse et du management des connaissances

Afin de compléter les analyses précédentes, une enquête qualitative conduite dans une vingtaine de grandes entreprises françaises a révélé plusieurs éléments. Il existe différents types d'organisation de l'intelligence économique dans les entreprises françaises qui sont observables et qui ont été caractérisés en trois types : « dynamique intégrée », « pratiques isolées » et « fonctions disséminées » (Moinet, Lucas, 2014[155]).

Le type « dynamique intégrée »

Deux options s'offrent à ce type d'organisation : une logique fonctionnelle ou une logique managériale. Dans la logique fonctionnelle, on trouve une direction ou un responsable de l'intelligence économique qui coordonne la dynamique pour tout le groupe souvent, avec la stratégie. L'entreprise Total en est l'exemple le plus abouti. Il

155. Moinet, N. et Lucas, D., « 1994-2014 : quelle organisation de l'intelligence économique d'entreprise en France ? », *Géoéconomie*, n° 70, mai 2014, pp. 101-112.

y a dix ans, plusieurs grands groupes français pionniers de l'intelligence économique étaient dans ce type de configuration, mais six ans après, la chasse aux fonctions supports et la mode des organisations éclatées en « *business units* » ont eu raison de cette centralisation. D'autres entreprises phares auraient dû développer leur organisation de l'intelligence économique suivant cette logique, mais la culture de l'information fermée a ralenti (momentanément ?) la dynamique. Dans la logique managériale, l'intelligence économique est transversale et pilotée par un management des ressources humaines qui donne du liant à de multiples services ou cellules.

Le type « pratiques isolées »

Les quatre pôles qui composent une démarche d'intelligence économique (veille, management des connaissances, sécurité économique, influence) (co)existent à des degrés divers. La plupart du temps, on trouve deux, voire trois fonctions, mais il en manque souvent une : le management des connaissances. Logiquement, ce type d'organisation devrait être transitoire et conduire à l'un des deux autres types. Prenons l'exemple d'une ancienne société d'État qui a longtemps bénéficié du support des services de renseignement militaire. Avec sa privatisation, les rapports se sont « commercialisés » et distendus. Malgré l'existence d'une « cellule IE » basée loin du siège, le dispositif demeure faible et incohérent. La cellule est, en effet, peu sollicitée et une enquête a fait apparaître une méconnaissance générale de ce qu'est l'intelligence économique dans l'entreprise, où seulement 20 % des personnes interrogées la considèrent comme une pratique fondamentale. Connue, la veille est néanmoins limitée à la surveillance de l'environnement concurrentiel et au stockage d'informations. La dimension sécuritaire est par contre parfaitement assurée. La circulation de l'information stratégique est assez peu développée, *dixit* les acteurs de l'entreprise (comptes rendus de salons ou rapports d'étonnement), et *a fortiori* donc le management des connaissances est inexistant. Cette situation trouve une explication dans la forte rivalité qui existe entre le service commercial et marketing et la cellule IE. Dans cette entreprise, pourtant bien dotée en compétences et talents variés, la transversalité entre les services n'est pas assurée pour rendre un service efficace en matière d'IE. Cela est une question de volonté de travailler ensemble.

Le type « fonctions disséminées »

C'est la majorité des entreprises étudiées. Une densité qui s'explique par le caractère médian de ce type d'organisation. D'un point de vue ascendant, on trouve les entreprises qui ont commencé par développer un service ou une cellule de veille (« pratique isolée »), mais qui avec le temps ont réussi à promouvoir la logique managériale, souvent en ajoutant une dimension stratégique et prospective à leur réflexion. C'est, par exemple, le cas de la direction R&D d'un grand groupe industriel leader mondial de son secteur, qui a dépassé la seule collecte d'informations pour mettre en place une veille stratégique anticipative axée sur des « *watch notes* » et des « *screening meetings* » qui impliquent une véritable politique d'intelligence collective.

Quelle différence fondamentale peut-on trouver entre le type « pratiques isolées » et le type « fonctions disséminées ». Une différence à la fois en termes de dynamique organisationnelle et de gap managérial. Si les deux types souffrent d'un manque de reconnaissance des fonctions IE (car ils ne savent rien du concept), mais également d'un manque de reconnaissance de cette pratique par le leadership, le type « fonctions disséminées » s'inscrit dans

une culture organisationnelle favorable dans la durée. Ce n'est pas le cas du type « pratiques isolées » dans lequel, même lorsque le concept d'intelligence économique est connu, il n'est pas reconnu car en trop fort décalage. Dès lors, certaines organisations préfèrent ignorer le terme plutôt qu'opérer une remise en question organisationnelle qui débouche nécessairement sur les dimensions culturelles et stratégiques.

Enfin, non seulement il n'existe pas de type idéal – l'objectif d'une plus grande agilité dépend en effet des réalités organisationnelles et culturelles de chaque entreprise et de ses concurrents –, mais il n'existe pas non plus de parcours initiatique qui verrait apparaître un premier type avant un autre. Néanmoins, il apparaît que dans le type « dynamique intégrée », l'analyse stratégique et le management des connaissances font l'objet d'une attention plus forte et d'une transversalité plus grande.

Concernant la terminologie, l'une des surprises de cette enquête est le consensus autour du terme « intelligence ». Est-ce dû à l'internationalisation des entreprises pour lesquelles l'acception anglo-saxonne ne fait pas de doute ? Par contre, le second terme est plus varié et fonction de l'histoire de l'entreprise. Dans les organisations nées dans le secteur public ou fortement liées (notamment *via* l'origine des dirigeants), l'adjectif « économique » est souvent employé. Mais la tendance va tout de même vers le terme de « *competitive intelligence* » (ou « intelligence compétitive ») plus international et moins étatique. C'est presque systématique pour les organisations de type disséminées. Quant aux « pratiques isolées », si elles utilisent évidemment les termes liés aux multiples fonctions où elles se localisent (sécurité ici, « *knowledge management* » là), c'est la notion de veille qui reste le plus souvent pratiquée et reconnue. La question de terminologie n'est pas anecdotique, quoi qu'en disent parfois les acteurs, et l'absence du terme « intelligence » est généralement liée à l'absence d'analyse stratégique partagée et de management des connaissances.

Cette idée n'est pas nouvelle, puisque les fondateurs de l'intelligence économique française notaient déjà ce problème : « L'intelligence économique américaine a ainsi beaucoup souffert de ses obsessions du professionnalisme de l'activité, et d'une orientation essentiellement concurrentielle (*Competitor Intelligence Professionals*, *Intelligence Champions*, cellules centralisées et spécialisées, *Business Intelligence Systems*). Le professionnalisme exclut «l'amateur», donc le passage à une pratique plus collective et à une rentabilité proportionnellement plus massive. De plus, l'existence d'un département spécialisé dans l'entreprise a souvent amené les cadres à se décharger sur lui de leur implication dans l'ingénierie stratégique de l'information. » (Rapport Martre, p. 51)

En d'autres termes, et au regard des entreprises que nous avons pu étudier, il apparaît que l'existence d'une cellule de veille ou d'intelligence économique peut être utile si elle permet d'enclencher une dynamique. La véritable question étant de faire coexister les logiques fonctionnelle et managériale. Depuis toujours, les spécialistes de l'intelligence économique expliquent que le facteur clé de succès premier est la sensibilisation du dirigeant de l'organisation. Mais la logique managériale ne se réduit pas uniquement au management interne à l'entreprise. Elle dépend aussi de la vitalité de la communauté académique et professionnelle qui l'entoure, et donc de la bonne connaissance du terme, concept et pratique d'IE.

En effet, il apparaît très clairement que les entreprises qui ont développé en leur sein un véritable dispositif d'intelligence économique sont également celles qui travaillent en

réseau avec les pouvoirs publics. Plus les entreprises ont développé un dispositif intégré d'intelligence économique et plus elles s'inscrivent dans des dynamiques externes. Autrement dit, il ne peut y avoir de réel développement de l'intelligence économique d'entreprise sans politique publique étatique et territoriale, tant les réseaux d'information, les relais d'influence ou les problématiques de sécurité économique appellent une réelle synergie public-privé. Depuis 1993, les experts de l'intelligence économique ne disent d'ailleurs pas autre chose… Dans des environnements toujours plus incertains et turbulents, la vieille organisation pyramidale s'efface au profit de l'organisation en réseau : le contrat l'emporte sur la contrainte, la responsabilité sur l'obéissance, le désordre sur l'ordre, le risque partagé sur la limitation du hasard, le projet sur la discipline, l'enjeu sur l'objectif quantifié, enfin l'information co-élaborée et échangée sur l'information diffusée et contrôlée. L'organisation pyramidale reposait sur un système d'information également pyramidal conçu pour contrôler la mise en œuvre de la planification. Redessinée sous forme de réseau, l'organisation s'insère dans un tissu de relations entre acteurs et environnement qu'elle transforme tout en étant elle-même transformée. C'est l'idée d'intelligence collective, où le tout est supérieur à la somme des parties.

Section 4 – L'IE comme dimension culturelle de l'entreprise : le cas de L'Oréal

Être leader du secteur cosmétique exige non seulement une capacité d'écoute et de compréhension du consommateur, mais nécessite aussi d'anticiper les signaux faibles et les nouvelles tendances sociétales : « savoir saisir ce qui commence » se résume ainsi comme une force déterminante pour le groupe L'Oréal.

Il est, en effet, indispensable de suivre précisément tout ce qui est susceptible de bouleverser les conditions de marché, tout en restant au plus près des aspirations du consommateur. L'Oréal fait de l'universalisation de la beauté – la mondialisation dans le respect des différences – un axe essentiel de sa stratégie. Son PDG Jean-Paul Agon explique ainsi : « Notre stratégie vise à offrir une beauté sur-mesure en répondant aux attentes spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. »

L'intelligence compétitive consiste tout d'abord à identifier de manière continue les aspirations sociétales sur les marchés où l'entreprise opère pour comprendre les évolutions des consommateurs. D'autre part, l'intelligence collective sert aussi à analyser les nouvelles formes de concurrence et identifier les *game changers*, ces nouveaux entrants qui bouleversent l'industrie traditionnelle. Des petits groupes de personnes, dont certains sont tout juste diplômés, arrivent en effet à poser de réels challenges aux grandes entreprises. À titre d'exemple, nous pouvons citer la réussite phénoménale d'Uber, une entreprise réalisant des services de transport créée en 2009 et aujourd'hui valorisée à 50 milliards de dollars, alors qu'Air France n'est, elle, valorisée qu'à 2 milliards.

La rigidité des grandes entreprises fonctionnant, pour la plupart, en silos est un réel désavantage : en effet, les avancées technologiques progressent aujourd'hui plus vite que nos sociétés. Les groupes qui, à terme, pourront profiter le plus des innovations de l'ère d'Internet seront ceux qui feront preuve de la plus grande agilité et capacité d'adaptation.

Afin de stimuler cette dynamique, l'*entrepreuneurship* et l'*intrapreuneurship* doivent être encouragés. Les entreprises s'appliquent à fonctionner de plus en plus en mode start-up ; elles ouvrent des *Open Labs*, mettent en place des stratégies pour stimuler l'innovation et la créativité de leurs employés. Google applique, par exemple, un mécanisme basé sur l'organisation du temps de travail des ingénieurs et des développeurs en deux parties : 80 % de leur temps de travail est consacré à la mission qui leur a été confiée et pour laquelle ils sont officiellement payés, les 20 % restants sont dédiés à leurs recherches personnelles. Cette stratégie permet d'attirer et retenir des jeunes diplômés qui souhaitent conserver leur autonomie, ainsi que des ingénieurs passionnés qui souhaitent, en parallèle de leur emploi, continuer à poursuivre leur propre projet. À terme, ils pourront éventuellement le promouvoir chez Google.

Il s'agit *in fine* de maîtriser de manière continue les déterminants de la création de valeur pour maintenir son leadership face au risque d'ubérisation de tous les secteurs d'activité, et conquérir de nouveaux marchés. Cette stratégie est d'autant plus importante que l'entreprise opère dans un contexte de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu. Les tendances sociétales évoluent très vite, les *game changers* se multiplient avec l'essor du digital. Les signaux faibles sociétaux sont parfois contradictoires, mais il reste indispensable de savoir décrypter à travers une approche holistique les enjeux sociaux et sociétaux, au-delà des aspirations du consommateur d'une part, et de la veille scientifique d'autre part. C'est dans cet esprit-là que nous allons voir dans cette section pourquoi l'attitude de veille est aujourd'hui l'affaire de tous.

1. L'intelligence économique et sociétale : un sujet stratégique pour les multinationales face aux évolutions de contexte

La sous-veillance : le nouveau rapport de l'entreprise à ses parties prenantes

La notion de sous-veillance s'impose depuis plusieurs années pour désigner toutes les évolutions qui concourent à donner davantage d'informations aux citoyens et aux organisations de la société civile, leur permettant de contrôler davantage les entreprises privées. La sous-veillance traduit la capacité et volonté des citoyens, traditionnellement « au-dessous », d'utiliser les nouvelles technologies disponibles pour disposer de davantage de savoirs et renverser l'asymétrie d'informations existant entre eux et les pouvoirs économiques et politiques. Elle s'inscrit ainsi en parallèle de la notion de surveillance, exercée « d'en haut » par des acteurs publics chargés traditionnellement de les contrôler et de les réguler. La sous-veillance est désormais en passe de devenir plus importante que la traditionnelle surveillance et régulation institutionnelle.

Les entreprises évoluent aujourd'hui au sein d'un écosystème structuré autour de parties prenantes, dont les intérêts diffèrent. Certaines parties prenantes s'inscrivent dans une relation directe avec l'entreprise (financière, opérationnelle, hiérarchique), qui est déterminée contractuellement. Les clients, les actionnaires, les fournisseurs, ainsi que le personnel d'une entreprise font partie de cette première catégorie.

Or, une deuxième catégorie de parties prenantes plus diffuses existe ; elles ne sont pas *a priori* liées directement à l'entreprise, mais elles peuvent être affectées par ses décisions et activités. Les ONG, les associations locales et réseaux associatifs, leaders d'opinion, mais aussi les consommateurs et les citoyens, représentants de l'opinion publique, en font partie. Ils forment un ensemble dispersé – mais de plus en plus organisé – d'acteurs à même d'exercer leur pouvoir de sous-veillance. Ces acteurs de la société civile ont un formidable pouvoir de répercussion et d'amplification, pouvant aller jusqu'à la désinformation. Une véritable caisse de résonnance qu'il convient d'écouter très attentivement.

Le concept de société civile est suffisamment flou pour susciter un questionnement légitime quant à la réalité même de son existence. Nombreux sont ceux qui s'interrogent sur la pertinence scientifique de ce concept, en soulignant son caractère polysémique, voire sa transformation en idéologie par ceux qui voudraient ériger la société civile comme la nouvelle panacée de l'imaginaire politique contemporain.

Néanmoins, l'émergence d'organisations non gouvernementales, sans but lucratif, et qui assurent la représentation d'intérêts des citoyens pour la défense de valeurs propres – protection de l'environnement, des droits de l'homme, des consommateurs ou promotion d'un modèle économique alternatif –, constitue l'une des transformations majeures du paysage sociétal de ces quinze dernières années.

Malgré leur extrême hétérogénéité, ces acteurs se structurent au niveau international et se réclament tous d'une même exigence : l'interdépendance croissante des questions environnementales, sociales et économiques requiert une gouvernance renouvelée, tant à l'échelle locale qu'internationale, qui devra conduire davantage les États, les entreprises et les sociétés civiles à participer ensemble aux processus de décision.

Cette nouvelle société civile interroge à la fois les entreprises multinationales au niveau local et *corporate*. Il s'agit pour les entreprises de répondre à des critiques ponctuelles portant notamment sur leurs modes de fonctionnement, mais aussi plus largement d'apporter la preuve de leur contribution à des questions globales telles que la protection de l'environnement, la contribution au développement des pays les moins avancés, la transparence et la gouvernance. Le développement et l'internationalisation des entreprises contribuent à élargir le champ de leurs responsabilités institutionnelles, les exposant ainsi à des risques de réputation supplémentaires.

Les organisations de la société civile s'affirment aujourd'hui comme un acteur sociétal incontournable. Les ONG sont, par exemple, de plus en plus expertes. De nombreuses organisations disposent à la fois du savoir-faire (expertise technique, scientifique et juridique) et du faire-savoir, à travers leur maîtrise de la communication et leur capacité à alerter l'opinion publique par des campagnes efficaces. En ce sens, ces organisations endossent les rôles de médias et d'experts.

Ces organisations sont de plus en plus influentes. Les grandes thématiques et sujets de société sont, en général, portés par des ONG, qui peuvent à cet égard être considérées comme les plus importants « entrepreneurs d'idées » actuels, notamment en matière de développement durable. Moteurs du débat, les organisations de la société civile en sont souvent, en outre, les acteurs les plus crédibles aux yeux de l'opinion publique. À ce titre,

leur influence potentielle sur les consommateurs-clients, et par effet de miroir sur les leaders d'opinion (médias et hommes politiques) est croissante.

D'après le baromètre 2015 de la confiance d'Edelman – une agence de communication qui publie chaque année une enquête sur le niveau de confiance de l'opinion publique à l'égard de quatre grandes institutions –, les ONG demeurent les acteurs les plus populaires. Leur taux de confiance est de 63 %, ce qui les place devant les entreprises (57 %), les médias (51 %) et les gouvernements (48 %).

Les ONG et associations, plus que n'importe quel autre acteur, ont tout d'abord développé une grande capacité à alerter l'opinion publique. Face au militantisme accru des citoyens dans le monde, et en raison des valeurs et idéaux supérieurs qu'elles défendent, leur crédit auprès de la société civile est significatif. Sur Facebook, l'Unicef rassemble ainsi plus de cinq millions de « *like* », Greenpeace et WWF dépassent les deux millions de « fans », tandis que les pages de Médecins Sans Frontières et Amnesty International approchent le million.

Les organisations de la société civile sont, enfin, de plus en plus contestataires. Les ONG cherchent de manière croissante à imposer aux entreprises d'expliquer leurs activités et de justifier leur « légitimité à opérer », quel que soit leur secteur. Dans cette perspective, les ONG s'imposent comme un contre-pouvoir de l'entreprise, à travers le rôle de *watchdog* qu'elles se sont donné.

Digitalisation et sous-veillance

Si la contestation de l'entreprise est longtemps restée dans les mains d'organisations de la société civile structurées comme les ONG, une tendance de fond apparaît avec la digitalisation : la mobilisation citoyenne digitale. Si les manifestations ont toujours existé, Internet permet désormais des formes de mobilisations globales de très grande ampleur qui modifient là encore la nature de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes non contractuelles.

L'activisme digital, venant désormais d'individus et sans médiation des ONG, est ainsi en en plein essor. Grâce à Internet, à la montée en puissance des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram), à la duplication des supports de communication et à la suppression des frontières, les citoyens connectés agissent en réseau avec une coordination accrue. Ils bénéficient d'une arène nouvelle pour mener leurs combats, au sein de laquelle ils se rassemblent et interagissent à une vitesse décuplée, autour de valeurs ou d'idées, en général en suivant un leader. L'entreprise d'habillement espagnole Zara s'y est mesurée lors de la présentation de sa nouvelle collection en août 2014. Parmi les nouvelles pièces, se trouvait un tee-shirt rayé pour enfant portant une étoile jaune de shérif sur la poitrine, ressemblant de façon gênante aux tenues des déportés juifs. Celle-ci a provoqué une réaction en chaîne de la part des internautes, avec une fréquence de *tweets* horaires approchant la barre des 130 000 au pic de la crise. Deux jours et des milliers de *tweets* et de *retweets* plus tard, Zara a présenté ses excuses individuellement aux internautes et retiré le tee-shirt de la vente.

Cette force collective, constituée grâce aux nouveaux outils technologiques mis à leur disposition, leur permet d'attaquer leurs cibles de façon très efficace, avec de faibles

moyens et, s'ils le souhaitent, sous le couvert de l'anonymat – il est en effet souvent difficile de remonter jusqu'à la source de l'attaque si celle-ci ne s'est pas déclarée officiellement.

Cet activisme digital bourgeonnant s'est considérablement développé avec l'apparition de nouvelles plateformes internationales d'activisme citoyen, telles qu'Avaaz, SumofUs ou encore Change.org. Elles agrègent de nombreuses pétitions, démultipliant ainsi l'influence que chacune d'entre elles peut atteindre séparément. Ces plateformes se multiplient : elles permettent désormais de connecter et de mobiliser des millions de personnes, ainsi que de toucher un public diversifié et dispersé, aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents. Chaque individu peut aujourd'hui lancer une pétition qui sera reprise par des millions de personnes. Un simple citoyen peut aisément rallier une communauté de militants et peser face à une grande entreprise ou une institution politique.

Comme l'annonce *The Guardian* au sujet d'Avaaz – plateforme internationale d'activisme qu'il décrit comme le plus puissant réseau de mobilisation d'aujourd'hui –, les acteurs des pétitions en ligne bénéficient d'une influence de plus en plus forte. Un sondage mené par Audirep pour la fondation BNP Paribas, ainsi que pour l'Observatoire de la jeunesse solidaire de l'Afev, a relevé en février 2014 qu'au cours des deux dernières années, 49 % des jeunes âgés de 15 à 30 ans avaient déjà signé une pétition. À titre de comparaison, ils étaient 28 % à avoir manifesté et 19 % à avoir fait grève.

Les plus grands groupes, et même l'État, sont impactés par l'influence grandissante de ce type de mobilisation. Par exemple, la pétition en ligne de Greenpeace International – qui accompagne sa campagne « *Save the Arctic* » contre l'exploitation pétrolière en Arctique lancée en juin 2012 – rassemble aujourd'hui plus de 7 millions de signatures à travers le monde. Shell, qui est la principale compagnie pétrolière ciblée par la campagne, a par ailleurs annoncé suspendre ses activités exploratoires en Arctique en septembre 2015. Autre exemple plus récent et très illustratif de l'influence qu'ont ces mobilisations sociales sur le Web : la pétition sur Change.org « François Hollande, accordez la grâce présidentielle à Jacqueline Sauvage », ayant rassemblé plus de 430 000 signatures pour la libération d'une femme ayant assassiné son mari violent et condamnée à 10 ans d'emprisonnement, a finalement abouti, après avoir été partagée sur tous les réseaux sociaux, à l'obtention d'une grâce présidentielle de la part de François Hollande en février 2016.

La signature de pétitions, longtemps réservée aux personnes retraitées ayant du temps, deviendrait-elle aujourd'hui le mode d'expression politique et militant privilégié ?

Transparence, éthique et développement durable : des sujets désormais au cœur des enjeux business

Une nouvelle ambition est bien à l'œuvre aujourd'hui au sein de plusieurs grandes multinationales. Elle se nourrit de cette réalité sous-jacente de sous-veillance et des nouvelles possibilités de contestation : faire des enjeux sociétaux et environnementaux, ainsi que des attentes de plus en plus exigeantes des consommateurs, un véritable levier

de croissance et de différenciation. Les informations circulent et se partagent : la transparence devient une nouvelle norme. Il ne s'agit plus seulement pour les entreprises de produire de la connaissance sur les risques, les conséquences sociales et environnementales que leurs activités induisent, mais surtout d'en faire part à ses parties prenantes. Pour l'entreprise, la position de leader exige en effet de démontrer sa capacité à identifier les enjeux sociétaux et environnementaux en lien avec son activité et à y apporter des solutions ambitieuses.

L'intégration des enjeux de responsabilité sociale, de transparence et d'éthique par les entreprises s'est ainsi effectuée de façon très rapide, poussée à la fois par la diversité et la force des multiples pressions qui sont exercées contre elles, et par la volonté de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de leurs modes opératoires.

2. L'intelligence économique et sociétale au cœur de la stratégie d'universalisation des entreprises

La stratégie d'universalisation consiste, dans un premier temps, à mieux comprendre et analyser les attentes des citoyens et des parties prenantes. Dans un second temps, il s'agit d'anticiper les écarts entre les nouvelles aspirations et les pratiques actuelles de l'entreprise. Les entreprises doivent ainsi se montrer vigilantes, tout en mettant au point un système d'écoute et de réponse efficace.

Des outils d'anticipation globale des risques scientifiques et sociétaux

Résultant des travaux de la veille sociétale et culturelle, l'anticipation des nouvelles tendances et nouveaux comportements est absolument décisive pour mieux appréhender les risques, prévenir les sources potentielles de vulnérabilité et identifier les acteurs qui les portent. Depuis quelques années, les impacts des produits cosmétiques sur la santé et l'environnement, en lien avec leur origine, leur nature et leur qualité, sont devenus des sujets de questionnement et des sources de contestation croissante au sein de la société civile.

Ces mobilisations doivent être prises en compte par les entreprises, d'autant plus qu'elles souhaitent maintenir leur position de leader dans leur secteur d'activité.

En effet, face à ces mouvements d'inquiétude, les autorités réglementaires tendent à adopter, au nom du principe de précaution, une posture de « risque zéro », voire d'abstention, susceptible d'entraîner des retraits coûteux de produits, des interdictions de commercialisation, des *class actions* par les consommateurs, ou toute autre forme d'atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise et de ses produits.

Ces outils se doivent de dépasser le cadre scientifique au sens strict. Il est ainsi nécessaire d'intégrer la dimension sociétale du risque technologique, afin de mieux prendre en compte la manière dont les risques sont désormais envisagés par la société. Il peut exister un important écart entre la réalité scientifique et la perception sociétale. Dans ce cas

précis, l'objectif est désormais de réduire l'écart entre la perception sociétale et la réalité scientifique (en l'état actuel des connaissances).

En plus de ces outils de veille scientifique, les entreprises se dotent d'outils d'aide à la décision permettant de prendre en compte les risques dans une logique pluridimensionnelle (en utilisant, par exemple, non seulement des informations provenant du domaine scientifique, mais aussi des réseaux sociaux). Ces outils de veille permettent de suivre au plus près l'évolution rapide du discours et des comportements des acteurs influents de la société civile – les consommateurs et notamment les ONG. Ils s'attachent en particulier à suivre et à décrypter les messages portés en temps réel dans le monde entier par les médias sociaux, devenus l'incarnation d'une sous-veillance généralisée.

Évolution de l'excellence scientifique à l'étranger et mondialisation de l'intelligence compétitive

Avec la création de zones de libre-échange, la signature de traités commerciaux, l'adhésion des pays du globe à des organisations internationales telles que l'OMC, ou encore l'évolution des moyens de communications et de paiement (paiement en ligne, Bitcoin, PayPal, etc.), il devient de plus en plus facile pour les pays d'exporter leur production, et pour les consommateurs de consommer des biens produits à l'étranger. Certains pays choisissent de maximiser les bénéfices de la mondialisation en se spécialisant dans certains domaines[156]. D'autres pays sont en quête de nouveaux moteurs économiques et investissent lourdement dans la recherche et le développement. Ainsi, on observe qu'au rythme actuel de croissance et d'investissement, les investissements de la Chine dans le domaine de la recherche dépasseront ceux de l'Union européenne en 2018 et ceux des États-Unis en 2022. Autre exemple : en juin 1973, la Corée du Sud choisit de relancer son économie en se spécialisant dans l'industrie chimique. Elle lance alors le *Heavy and Chemical Industry (HCI) Promotion Plan* et met en place des politiques favorisant la naissance de *chaebols* (grands conglomérats). Suite au plan de réforme quinquennal de libéralisation des investissements étrangers directs (politique de globalisation *segyehwa),* la Corée du Sud devient un véritable hub international, et figure aujourd'hui parmi les pays les plus avancés en matière de recherche industrielle, avec les États-Unis et le Japon. Il est évidemment important pour les entreprises de surveiller les évolutions qui y ont lieu, *a fortiori* pour les entreprises travaillant dans le domaine des cosmétiques. Cette logique s'applique à tout type d'industrie et d'aire géographique (biologie à Singapour, IT en Irlande, médecine et biologie aux États-Unis et dans les pays de l'Union européenne, etc.). C'est pourquoi l'intelligence compétitive doit, elle aussi, se mondialiser en s'appuyant sur la présence de correspondants dans chacun de ces hubs mondiaux.

Pour conclure, l'intelligence compétitive ne se résume pas à une collecte d'information et d'actualités, mais doit constituer un outil d'anticipation et d'aide à la décision stratégique.

---

156. Selon la *théorie de l'avantage comparatif* de David Ricardo (1817), les pays sont toujours gagnants à l'échange qui permet de produire de manière plus efficace. En situation d'échange, les pays vont se spécialiser dans la production du bien où ils possèdent un avantage comparatif.

Organisés en réseau, des outils agiles et réactifs ont pour vocation de détecter sur les différents marchés de l'entreprise, les risques tant sociétaux que scientifiques dénoncés par différents acteurs de la société civile – scientifiques et chercheurs, ONG, associations de consommateurs, etc.

Des alertes de détection précoce des signaux faibles en temps réel, des outils stratégiques d'évaluation des risques et des analyses prospectives nourrissent en amont les décisions stratégiques de la recherche, pour ensuite aboutir aux plans d'action et de communication les plus appropriés.

Compte tenu des évolutions tant sociales que technologiques, l'intelligence sociétale s'impose comme un outil clé d'innovation et de génération de nouveaux *business models*. Dans la continuité des outils déjà existants et toujours dans une optique favorisant l'agilité, l'intelligence collective et le déploiement accéléré, la veille sociétale est devenue un vecteur d'accélération des innovations de rupture.

Section 5 – Information et décision économique : les problématiques des territoires

Dans le cadre d'une réduction des frontières économiques et d'une redistribution des rôles des acteurs, la mondialisation/globalisation donne de plus en plus d'importance aux territoires, plus particulièrement à leurs contributions dans les sphères économiques et sociales. En effet, deux notions – jusqu'alors incarnées par le seul État central – viennent caractériser les territoires : l'attractivité et la performance. Si dans un monde d'infobésité il devient nécessaire, mais difficile, pour les organisations publiques et privées de chercher l'information pertinente et utile, il est dans le même temps impératif d'assurer la protection et la défense des savoirs, savoir-faire et idées dont elles sont productrices. En ce qui concerne les territoires, il s'ajoute de plus la nécessité d'investir les réseaux d'excellence internationaux, afin de mieux coopérer et donc de conquérir des positions dans des secteurs émergents et nouveaux. La question de l'intelligence économique appliquée au territoire se trouve alors posée.

C'est sur ce deuxième point que la démarche d'IE doit prendre sa place au cœur des actions territoriales de développement économique en suscitant des dynamiques locales favorisant la création d'activités (et donc d'emplois). Elle doit inciter la coordination optimale des actions des parties prenantes au service d'un meilleur avantage compétitif local et en conséquence national. Dans un contexte de décentralisation et de reconfiguration territoriale en France, un débat subsiste encore sur l'utilité de dispositifs de management du développement économique et, plus encore, sur l'existence de structures dédiées spécifiquement à l'intelligence économique appliquée au territoire. C'est pour cela qu'il n'existe pas de modèle unique et que de nombreuses expériences et dispositifs ont pu voir le jour et se déployer sur le territoire français depuis un peu plus de 15 ans.

1. L'intelligence territoriale

La notion d'intelligence territoriale est apparue au début des années 2000, à l'issue de travaux engagés, entre autres, en France par l'ADIT[157], la DATAR[158] (maintenant CGET[159]) et des agences de développement économique. Ces travaux ont révélé que les régions sont aujourd'hui des territoires de référence pour la mise en œuvre d'initiatives liées à l'intelligence économique. En fonction des services qu'ils proposent, certains acteurs s'appuient sur la notion de territoire, d'autres sur le concept d'IE, et d'autres encore sur celui de dispositif territorial qui développe des activités dites intelligentes.

On peut ainsi définir l'intelligence territoriale (IT) comme la discipline qui a pour objet le développement durable des territoires et qui a pour sujet la communauté des territoires (Girardot, 2000). Plus précisément, l'IT propose de relier la veille et l'action publique au service du développement économique et industriel d'un territoire. Elle peut aussi se définir comme la capacité d'un territoire à anticiper les changements socio-économiques et à gérer les connaissances qui en découlent. Pour cela, elle renvoie à la maîtrise de l'information stratégique, à sa collecte, à son partage et à son utilisation au profit des acteurs économiques. L'objectif poursuivi est de construire des politiques, des savoir-faire et des innovations institutionnelles qui, *in fine*, feront du territoire concerné un centre de compétences ou un élément clé de la compétitivité des entreprises qui s'y établissent. Elle vise ainsi à renforcer le capital immatériel du territoire et des acteurs économiques qui y sont implantés, ainsi que la création de valeur ajoutée lors de la mise en œuvre de la stratégie territoriale.

Dans un contexte de crise économique, l'intelligence territoriale pourrait apparaître comme un cadre d'analyse permettant d'anticiper les mutations économiques (on pourrait même parler de métamorphoses) au même titre que les diagnostics territoriaux servant de base aux politiques de relance économique, en installant une attitude, un mode de management public. Ainsi, la maîtrise de l'information stratégique et sa gestion par les acteurs concernés pourraient améliorer la performance économique territoriale (en termes d'investissements, d'emplois, etc.). Dans l'économie de la connaissance, et en tenant compte de la mobilité croissante des acteurs économiques, chaque territoire doit faire preuve d'un potentiel territorial capable d'attirer l'activité productive. Les territoires apparaissent alors comme des systèmes dynamiques qu'il faut observer en temps réel pour permettre la mise en œuvre de politiques locales efficaces et adaptées. L'intelligence territoriale peut être analysée selon deux logiques[160] :

- **la logique ascendante**, qui met l'humain au centre des développements et qui prône une intelligence territoriale sous la forme d'une entité socio-économique construite qui résulte de multiples interactions entre des acteurs hétérogènes composant le territoire et donnant naissance à des ressources construites ;

157. Agence pour la diffusion de l'information technologique.

158. Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale.

159. Commissariat général à l'égalité des territoires.

160. On pourra utilement se référer à l'article suivant pour plus de détails : Pelissier, M., « Études sur les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 1, 2, 2009, pp. 291-303.

- **la logique descendante**, qui consiste en la déclinaison de l'intelligence économique au niveau du territoire pour améliorer la compétitivité nationale. Le territoire subit les décisions de l'État, ce qui peut avoir comme conséquence de ne pas favoriser le développement endogène. La circulaire du Premier ministre de 2011[161] s'inscrit pleinement dans cette logique en donnant les orientations de l'intelligence économique appliquées aux territoires français dans un souci de mettre sur un pied d'égalité l'ensemble des territoires au plan national, sans prise en compte de leurs spécificités.

Ces deux approches (la première plus académique et la seconde plus institutionnelle) convergent vers les mêmes buts : la compétitivité et l'attractivité des territoires. Pour atteindre ces buts, les acteurs de ces territoires (habitants, collectivités territoriales, élus, entreprises, institutions, etc.) sont invités à partager des objectifs et à œuvrer en collaboration. Plutôt que d'opposer ces deux conceptions de l'intelligence territoriale, nous préférons les associer car elles se complètent. Une cohérence sur le territoire national du dispositif public d'intelligence économique est nécessaire, mais les territoires étant par nature des espaces à fortes spécificités, l'État doit accepter un mode de gestion adapté à ces spécificités. L'objectif poursuivi est alors de placer le développement territorial au cœur du management public. Dans cette perspective, installer une démarche d'intelligence territoriale, au cœur du dispositif de développement économique local, doit permettre de renforcer les coopérations et les projets collectifs. En effet, une culture du partage de l'information renforce la défense de l'intérêt général et permet ainsi de faciliter le développement de projets dynamisant le territoire. La tâche est subtile, dans le contexte institutionnel français, car il s'agit de trouver un équilibre entre le pilotage fort de l'État central et l'autonomie des collectivités territoriales ; les différentes échelles territoriales ne simplifiant pas la détermination du bon niveau de pilotage des actions et des projets de développement économique.

2. Une « chance territoriale » ?

Dans ce contexte, on pourrait penser que les territoires qui « gagnent » et se développent économiquement seraient alors des territoires « chanceux » ; reste à définir ce que la « chance territoriale » pourrait être. Nous postulons que cette « chance » serait une capacité à créer un environnement favorable, à gagner des concours de circonstance, à saisir les opportunités et en définitive, elle serait une compétence qui se travaille. La « chance territoriale » est tout sauf du hasard : les collectivités et les territoires sont responsables d'en avoir ou pas. Il faut ainsi faire les bonnes rencontres pour faire du bon « business » et pour cela, il faut identifier les bons territoires de « chasse » et être à l'écoute des bonnes demandes. Ainsi, pour créer et saisir des opportunités, il faut adopter quatre postures dans le processus d'intelligence territoriale :

- **la vigilance** : surveiller ses arrières, ne pas tourner en rond, sortir de la routine (accepter la remise en question) et être curieux ;
- **l'interaction** : devenir le territoire qui crée les liens, être au centre de l'information pour avoir à ne pas courir après ;

161. Fillon, F., « Action de l'État en matière d'intelligence économique », *Circulaire du Premier Ministre* n°5554/SG, 2011.

- **la conscience** : cela ne marche pas toujours et donc utiliser l'échec comme une matière première pour le transformer en projet ;
- **l'anticipation** : avoir toujours un projet d'avance car le monde est toujours en mouvement.

La vraie chance territoriale, ce n'est donc pas ce qui arrive au territoire, mais ce que le territoire fait avec ce qui lui arrive. De la même manière, rencontrer des opportunités, c'est déjà en être une soi-même. Il faut donc passer au stade de l'innovation et de l'intelligence territoriale et dans ce contexte :

- La puissance publique ou les systèmes collectifs ne doivent pas renoncer à s'impliquer.
- Il faut être en mesure de discriminer positivement son territoire.
- Il est impératif de partager les informations utiles.

En résumé, le processus d'intelligence économique territoriale pourrait prendre la forme représentée à la figure 4.5.

Figure 4.5 – Processus d'intelligence économique territoriale



3. Focus sur une expérience remarquable permettant d'illustrer le concept d'intelligence territoriale : le dispositif DRIME en région Midi-Pyrénées

Le dispositif DRIME[162] est une initiative régionale faisant suite à une démarche concertée d'intelligence économique territoriale engagée en Midi-Pyrénées en 2000. La région Midi-Pyrénées souhaitait alors relever les défis d'une économie internationalisée et anticiper les mutations économiques, action considérée comme indispensable par ses décideurs publics. Le principe général fixé par les élus était : « Comprendre pour mieux intervenir ». Il y avait localement la réelle prise de conscience que dans une économie en mouvement, les relations entre les entreprises et les pouvoirs publics devaient s'intensifier dans un leitmotiv partagé : « aller plus loin ensemble ». Les raisons affichées par les élus étaient multiples :

- mieux cerner les enjeux des entreprises structurantes implantées en Midi-Pyrénées (mutations industrielles, technologiques, capitalistiques, etc.) ;
- se doter d'un diagnostic partagé ;
- favoriser une action publique plus réactive, etc.

162. Dispositif régional d'information sur les mutations économiques.

DRIME réunit alors des représentants des services de l'État, de la région, d'organismes institutionnels, du monde des entreprises et de celui de l'université. En 2007, la région décide d'intégrer au SRDE[163] une action visant l'anticipation des mutations économiques à venir, impactant l'emploi et les compétences, dans le but de permettre aux parties prenantes territoriales de disposer d'informations permettant de détecter les signaux annonciateurs de futures mutations. Opérationnel depuis mai 2008, ce dispositif original d'aide à la décision politique en matière économique réunissant des entreprises régionales, des personnalités qualifiées de la recherche académique, des économistes et la région, repose sur trois piliers :

- un panel d'entreprises qui réfléchissent ensemble à l'évolution de leurs activités ;
- une équipe pour faire vivre le dispositif ;
- des outils et supports permettant de capitaliser sur l'information économique et de diffuser les résultats de cette initiative.

On constate que les notions clés partagées par les acteurs publics étaient centrées autour de celles de mutations et d'ancrage territorial. Pour ce faire, il a été décidé d'avoir une nouvelle approche des rapports entre les entreprises et la région par un partenariat sur la durée fondé sur les principes de disponibilité, d'écoute, de réactivité et de confidentialité.

Coordonnée par MPE[164] (devenue Madeeli[165]), l'initiative réunit les services de la région et des agences MPI[166] et MPE ; une démarche a donc été mise en place se déroulant en deux phases :

- phase d'entretiens individuels ;
- phase de séminaires collectifs (afin de produire des rapports de mutation).

Celle-ci a nécessité une nouvelle organisation des équipes régionales (MPE, MPI, Conseil régional), en recrutant différents profils de chargés de missions (20 capteurs, 5 analystes, 3 administrateurs, 1 animateur) pour un total de 25 personnes impliquées dans le dispositif. Ainsi est né le dispositif DRIME, véritable système territorial d'intelligence collective grâce à un processus collaboratif, avec la mise en place d'un outil de veille et d'une plateforme collaborative (voir figure 4.6).

Le dispositif constitue un exemple de la synergie entre les trois structures avec une ambition qui se situe à plusieurs niveaux :

- anticiper les mutations économiques ;
- construire une réflexion collective ;
- optimiser l'action politique pour renforcer l'économie territoriale de la connaissance.

---

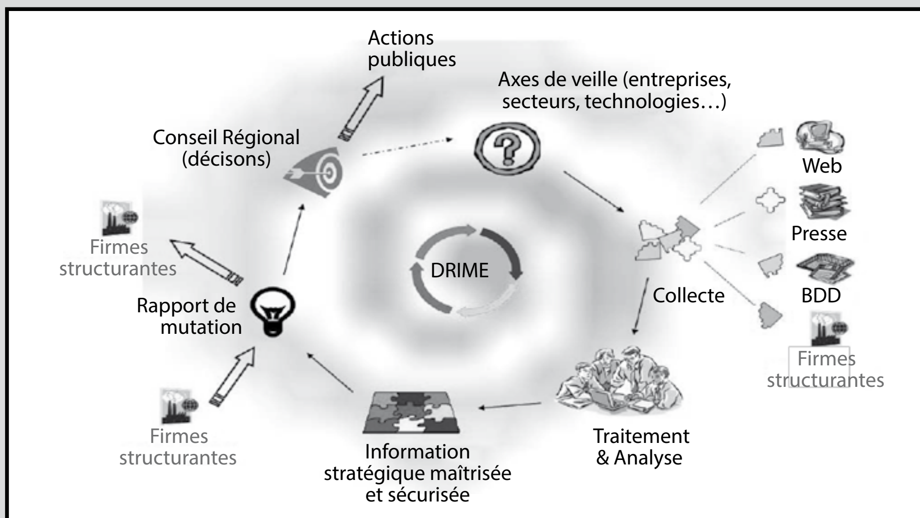
163. Schéma régional de développement économique.

164. Midi-Pyrénées Expansion.

165. Agence du développement économique, de l'export et de l'innovation en Midi-Pyrénées (http://www.madeeli.fr/).

166. Midi-Pyrénées Innovation.

Figure 4.6 – Le dispositif DRIME en Midi-Pyrénées



Source : MPE.

Au cœur de DRIME, se trouvait une véritable *dream team* de 56 entreprises dites « structurantes[167] » pour l'économie régionale. L'idée sous-jacente de la mise en place d'un tel dispositif fût de constituer une forme de *think tank* en situation de faire remonter les besoins et souhaits des entreprises (une force de propositions) pour aider la région à être plus pertinente dans sa politique économique.

L'action produisait trois « livrables » :

- des alertes ;
- des tableaux de bord des « entreprises structurantes » ;
- un « rapport mutation » périodique qui comportait deux parties : un diagnostic et une série de préconisations adressées au Conseil régional[168].

Sur la base de ce dernier livrable, le Conseil régional devait indiquer dans un délai court (4 à 6 semaines) les préconisations qu'il retenait et comment il envisageait de les mettre

167. Ces entreprises sont caractérisées par trois traits : elles exercent des effets d'entraînement directs et indirects sur le tissu industriel (relatifs à leur poids en capital et en effectifs), elles jouent un rôle de « firmes pivot » en produisant des équipements et des systèmes tout en coordonnant l'activité de leurs sous-traitants, et elles se manifestent par des comportements d'innovation originaux.

168. Le groupe réunit des chefs d'entreprises représentant les « firmes structurantes » (la grande majorité des membres), des représentants de l'État, un représentant de la Banque de France, des représentants des pôles de compétitivité, des représentants de grandes structures de recherche de la région, des membres des services du Conseil régional et des universitaires.

en œuvre : la constitution de ce rapport a donc donné lieu à une coordination en situation des acteurs économiques concernés par les mutations[169].

Par ailleurs, le dispositif DRIME fonctionne autour de quatre axes stratégiques préalablement définis par les décideurs publics et privés :

- un panel de firmes structurantes régionales, avec pour objectif de recueillir les informations sur les entreprises de ce panel ;
- l'environnement des firmes structurantes, avec pour enjeu d'identifier les éléments d'environnements économiques, technologique, financier, juridique, etc. ;
- la veille sectorielle, afin d'identifier les principales évolutions et tendances des secteurs clés de l'économie régionale (Agroalimentaire, Aéronautique, Espace et TIC-Télécom) ;
- un *benchmark* permanent par la surveillance des politiques publiques initiées par les autres conseils régionaux et leurs agences.

Même si le dispositif présente des limites, il faut bien être conscient que créer un tel outil sur l'anticipation des mutations économiques, c'est investir dans la durée et que sa réussite tient à un retour sur investissement pour chacune des parties prenantes (voir tableau 4.5).

Tableau 4.5 – Bilan synthétique du dispositif DRIME.

	Point de vue Collectivité territoriale	**Point de vue Entreprises**
Facteurs clés de succès	Un appui constant du Conseil régional ; Des engagements réels auprès des entreprises ; Des équipes mobilisées ; Une évolution des pratiques/méthodes de collaboration et de partage ; Des outils performants et ergonomiques ; Des moyens dédiés.	
Retour sur investissement	Une plus grande connaissance des « trajectoires » économiques des firmes régionales ; Une réactivité plus grande pour répondre aux opportunités ou aux risques ; Une plus grande reconnaissance vis-à-vis des industriels.	Un accès privilégié au Conseil régional ; Une écoute du Conseil régional.
Limites du dispositif	Articulation insuffisante avec les chambres consulaires (qui réalisent en partie un travail similaire) ; Absence de lien avec les partenaires sociaux ; Présence trop faible des PME ; Sous-représentation de certains acteurs ; Non-partage du dispositif avec l'État.	
Principal atout	Dispositif coordonnant acteurs publics et privés dans une approche transversale des mutations économiques.	

169. Il est à noter qu'en 2012, le rapport annuel a été remplacé par des notes plus légères et le groupe de rédaction du rapport mutation s'est transformé en un « Club d'analyse économique » institutionnalisant le groupe de travail.

4. Quelques initiatives régionales françaises

Dès le début des années 2000, des collaborations engagées entre différentes parties prenantes (État, collectivités territoriales, chambres consulaires) ont permis de faire naître des programmes d'intelligence territoriale, portés par la puissance publique, à destination des entreprises dans les domaines de la veille, de la compétitivité ou de l'influence. Ces initiatives sont souvent couplées avec une information et des actions dans le domaine de la sécurité économique assumées par les services de la sécurité intérieure et/ou la gendarmerie nationale. Ces programmes sont mis en œuvre avec une participation du FEDER[170], des crédits de politique industrielle ou du FNADT[171]. Nous présentons aux tableaux 4.6 à 4.8 quelques initiatives relevant de trois formes d'intervention : celles relevant de l'État, celles prises par les chambres consulaires et celles sous coordination des régions ou de leur ARD[172].

Tableau 4.6 – Deux exemples d'initiatives relevant de l'État.

Nom du dispositif	**Dieppe Méca Energies**	**LORRAINE sans CONTREFAÇONS**
Localisation	Dieppe (Haute-Normandie)	Région Lorraine
Origine	Sous-préfecture	DIRECCTE : étude CeSAAR réalisée en 2010-2011 et portée par les conseillers du commerce extérieur (CCEF)
Forme	Grappe (Association loi 1901)	
Types d'action	Référencement sur Internet ; Politique des brevets industriels ; Partage de ressources (RH et R&D) ; Certification ISO 9001 ; Formation des dirigeants ; Sensibilisation à la sécurité économique.	Informations sur la marche à suivre et sur les premières mesures à prendre ; Orientation vers les services adaptés (experts extérieurs, médiateur interentreprises de la sous-traitance) ; Proposition de suivi individuel des résultats.
Type d'animation	Comité de pilotage	Commission technique
Participants	DIRECCTE ; Sous-préfecture de Dieppe ; Région ; Commune de Dieppe ; UIMM.	INPI ; Douanes ; CCIR Lorraine ; Conseil régional.
Site Internet	http://www.dieppe-meca-energies.com/	http://www.lorraine.direccte.gouv.fr/la-commission-lorraine-sans-contrefacons-donne-l-exemple
Public visé	Entreprises des secteurs de la métallurgie, usinage, affutage, moulage plastique, chaudronnerie, serrurerie.	Entreprises qui craignent d'être victimes de contrefaçons et souhaitent se renseigner préventivement.

170. Fonds européens de développement économique et régional.
171. Fonds national d'aménagement et de développement du territoire.
172. Agence régionale de développement.

Tableau 4.7 – Deux exemples d'initiatives relevant des chambres de commerce.

Nom du dispositif	**Agence d'IE de Franche-Comté AEIFC**	**COGITO**
Localisation	Franche-Comté	Alsace
Forme	Service de la CCIR créé en 2001	Service de la CCIR depuis 2001 en maîtrise d'œuvre d'un programme conjoint État/région
Types d'action	Aide à la maîtrise de l'information stratégique ; Aide dans les démarches de prise de décision ; Conseil dans le domaine de la sécurité économique et financière ; Assistance dans le développement sur de nouveaux marchés nationaux et internationaux.	Veille stratégique ; Influence ; Un rendez-vous annuel : COGITO EXPO.
Site Internet	http://www.aiefc.org/	http://cogito.alsaeco.com/
Public visé	PME/PMI des grandes filières (véhicule du futur, microtechnique, agroalimentaire, plasturgie).	Une dizaine de groupements d'entreprises (pôles de compétitivité, grappes et clusters) ; PME/PMI.

Tableau 4.8 – Deux exemples d'initiatives relevant des régions ou des ARD.

Nom du dispositif	**INNOV'IE International**	**OREE**
Localisation	Région PACA	Région Rhône-Alpes
Origine	Prise en compte des éléments du SRDE et de constats liés à l'observation de la pratique et des actions des pôles de compétitivité en matière d'IE et d'international	L'Opération régionale pour l'entreprise étendue (OREE) est une plateforme collaborative publique au service des pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes.
Forme	Opération collective d'intelligence économique intéressant plusieurs pôles de compétitivité	Plateforme collaborative publique au service des pôles de compétitivité
Types d'action	Recherche d'une optimisation des outils d'intelligence économique des pôles dans leurs démarches à l'international	Elle permet aux entreprises des pôles de travailler entre elles au sein d'un espace commun sécurisé en garantissant la confidentialité des informations transmises pour la gestion de projets R&D, la gestion administrative des pôles ou la gestion partagée de projets « inter-pôles ».
Site Internet	http://www.innov-ie.com/	http://oten.fr/?OREE-la-plate-forme-de-travail
Public visé	6 pôles de compétitivité volontaires participent à l'opération : CAPENERGIES, EURO-BIOMED, OPTITEC, PEGASE, PÔLE MER PACA, SCS.	10 pôles de compétitivité et 7 clusters

Au-delà de ces initiatives, on peut aussi noter des initiatives mixtes telles que :

- Le SIET 42[173] : exemple unique de coopération formalisée au niveau départemental entre l'État (préfecture 42), la CCI départementale (CCI 42) et des collectivités territoriales (métropole de Saint-Etienne, le Grand Roanne et le Conseil général de la Loire), mis en place en 2007 de façon transversale en s'appuyant sur les ressources de l'ADIT.
- Volcan IE : programme régional d'intelligence économique d'Auvergne pour la veille, la protection et l'influence des entreprises lancé en 2010. Le programme prévoit 120 missions individuelles, réalisées avec l'Agence régionale de développement économique d'Auvergne, soit avec le concours de l'ADIT, soit celui d'un cabinet particulier (Cabinet Rougeolle)[174].

L'enjeu principal de l'intelligence territoriale étant de diffuser un état d'esprit, une culture de l'intelligence économique dans les régions, il faut insister sur le fait qu'en mettant en place de tels dispositifs, les acteurs publics se voient dans l'obligation de s'appliquer à eux-mêmes les principes qu'ils sont censés promouvoir, à commencer par le travail en réseau. Peut-on encore imaginer, devant l'importance des enjeux économiques, que deux services dont les missions sont très proches, chacun très limité en hommes et en moyens, ne travaillent pas ensemble ou ne partageant pas leurs informations ? Peut-on imaginer que dans un monde globalisé, les échelons locaux, nationaux et internationaux s'ignorent ?

Conclusion

Dans « La société de défiance », les économistes Yann Algan et Pierre Cahuc démontrent que la France est engagée dans un cercle vicieux, dont les coûts économiques et sociaux sont considérables. Depuis plus de vingt ans, des enquêtes menées dans tous les pays développés révèlent qu'ici plus qu'ailleurs, on se méfie de ses concitoyens, des pouvoirs publics et du marché. Mais la défiance et l'incivisme, loin d'être des traits culturels immuables, sont alimentés par le corporatisme et l'étatisme. En retour, le manque de confiance des Français entrave leurs capacités de coopération, ce qui conduit l'État à tout réglementer et à vider de son contenu le dialogue social. Et ainsi de suite… ce déficit de confiance réduisant significativement l'emploi et la croissance. Or, la richesse est fille de la confiance. Et en indiquant que le management de l'information et des connaissances est la clé de la compétitivité des entreprises comme des territoires, l'intelligence économique et l'intelligence territoriale ne disent pas autre chose. Loin de se cantonner à de simples méthodes, il s'agit donc d'une politique publique qui peut permettre de sortir de la société de défiance en démontrant que seul le jeu collectif permet de gagner. « La société de défiance est une société frileuse, gagnant-perdant : une société où la vie commune est un jeu à somme nulle, voire à somme négative (si tu gagnes, je perds) ; une société propice à la lutte des classes, au mal de vivre national et international, à la jalousie sociale, à l'enfermement, à l'agressivité de la surveillance mutuelle. La société de confiance est une société en expansion, gagnant-gagnant, une société de solidarité, de projet commun, d'ouverture, d'échange, de communication. » Une philosophie d'ouverture qui n'est en aucun cas synonyme de naïveté, l'intelligence économique se devant de considérer le couple menaces-opportunités dans son ensemble.

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.

173. Système d'intelligence économique territorial de la Loire.

174. http://www.auvergne-business.fr/volcanie-le-bilan-des-pme.



Chapitre 5
Se protéger

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- quelles menaces, classiques ou nouvelles, peuvent atteindre le patrimoine immatériel des organisations ;
- comment se met en œuvre une politique de sécurité économique dans les entreprises et sur les territoires ;
- dans quelle mesure le droit peut devenir un outil d'intelligence économique ;
- comment conjuguer protection et partage de l'information dans une logique de coopétition.

Peu sensibilisés à la culture du renseignement, les Français le sont tout aussi peu à la sécurité. Et les exemples ne manquent pas, même si les affaires médiatisées ne représentent que la partie émergée de l'iceberg de la guerre économique. « Allons, il ne faut pas devenir parano », entend-on pourtant dire, alors que de l'autre côté de l'Atlantique, Andy Grove n'a pas hésité à intituler l'ouvrage de management relatant son expérience à la tête d'Intel : « Seuls les paranoïaques survivent ». Étrange, non ?

Non. Pas si étrange que cela, car comme le dit un proverbe vietnamien, « il est plus utile de voir une chose une fois que d'en entendre parler cent fois ». Et c'est pourquoi les failles viennent très souvent de cadres dirigeants qui, outre l'accès à des informations stratégiques, ont l'impression, dans le confort de leur luxueux bureau, que rien ne peut plus leur arriver. Et voici à ce propos une histoire vécue personnellement.

Nous sommes en Normandie, dans un château transformé en université d'entreprise. Le public est composé de hauts cadres dirigeants d'une multinationale du secteur des télécommunications. Après un exposé sur la guerre économique, c'est au tour d'une société de contre-espionnage d'intervenir. Leur discours est simple : ne pas quitter sa mallette, ne rien laisser d'important dans sa chambre d'hôtel, se méfier des micros espions, etc. Avec ce principe de bon sens : la sécurité implique une vigilance de tous les instants. La DGSI le sait bien ; elle présente lors de ces conférences une vidéo tournée par une caméra de surveillance. Quelques secondes d'inattention et le tour est joué : la mallette du chef d'entreprise contenant son ordinateur portable a été subtilisée. Le temps qu'il s'en aperçoive et ce sont des informations stratégiques qui viennent de lui être dérobées. Savez-vous qu'une clé USB contient l'équivalent de plusieurs dizaines de coffres-forts ? Plus besoin de chalumeau. Bref, cela n'arrive donc pas qu'aux autres. Les cadres présents écoutent et sourient. À la française, ils se charrient, se font des clins d'œil… À n'en pas douter, ils semblent sensibilisés. La lumière se rallume et le maître de cérémonie indique la pause-café. Quinze minutes plus tard, nos cadres reprennent leur place. La présentation continue. « Voici un micro espion », montre l'un des conférenciers. « Et voici un enregistrement pris lors de la pause-café », poursuit-il. Certains visages palissent lorsqu'ils entendent leur voix échanger sur des sujets confidentiels. Rires de certains collègues… mais rires jaunes, quand un autre conférencier leur rend des documents subtilisés dans leur mallette pendant la pause. Faut-il préciser que ces mallettes étaient fermées à clef ?

Bien que médiatique, la dimension sécuritaire de l'intelligence économique reste donc à développer. Pour des raisons culturelles et organisationnelles, la plupart des entreprises françaises sont, en effet, réticentes à mettre en œuvre une politique de sécurité active. La DGSI (Direction générale de la sécurité intérieure) et la gendarmerie nationale qui sont chargées de sensibiliser les acteurs économiques à ces questions ne sont pas prêtes d'arrêter leurs conférences, tant les failles mettent du temps à être comblées quand, dans le même temps, la variété et l'intensité des menaces s'accroissent (section 1). Car la seule sensibilisation à la sécurité économique est nécessaire, mais non suffisante. Développer les fonctions de veille stratégique et de management des connaissances permet aux organisations de prendre conscience de leur richesse immatérielle et donc de mieux les préserver des convoitises (section 2). Autrement dit, la protection des informations ne peut se développer dans les entreprises que dans le cadre plus large d'une politique d'intelligence économique, qui implique l'ensemble des salariés à tous les échelons et favorise un management de l'information transversal qui décloisonne les services. Sans oublier les territoires sur lesquels ces entreprises sont implantées (section 3). Car la sécurité est une histoire de posture avant d'être une question de procédures. Et l'histoire de l'intelligence économique le prouve : ce sont les organisations les plus dynamiques, ouvertes et conquérantes qui savent aussi le mieux se protéger (section 4).

Section 1 – La sécurité économique des entreprises

D'après Franck Bulinge et Nicolas Moinet (2013)[175], la sécurité économique serait un des quatre courants de l'intelligence économique avec la guerre économique, la compétitivité économique et la diplomatie économique. Peu à l'aise avec la dure réalité du concept de guerre économique, les administrations, entre autres, préféreraient celui de sécurité économique qui encourage les entreprises à mieux se protéger. Par essence défensif, il consiste à identifier et évaluer les risques sécuritaires et les menaces qui pèsent sur les activités matérielles et immatérielles de l'entreprise pour mettre en place les mesures de protection adaptées (Délégation interministérielle à l'intelligence économique, 2015). Ce concept est donc très proche du concept de sécurité ou de sûreté en entreprise, à savoir la gestion des actes de malveillance de tous ordres au sein d'une organisation industrielle ou de service (Hassid, Masraff, 2010[176]).

Dans cette section, seront étudiées les menaces actuelles qui pèsent à l'encontre des entreprises. Qu'entend-on par menaces ? Quelle est leur nature ? Quelles méthodes pour les évaluer ? Une fois ce travail réalisé, il s'agira de présenter les dispositifs disponibles. Quels sont les acteurs ? Les moyens de les prévenir ? Enfin, l'efficience des dispositifs de sécurité économique actuels au sein des entreprises sera abordée.

---

175. Bulinge, F. et Moinet, N., « L'intelligence économique : un concept, quatre courants », Sécurité & Stratégie, avril-juin 2013, pp. 56-65.

176. Hassid, O. et Masraff, A., *La sécurité en entreprise*, Paris, Maxima, 2010.

1. Les entreprises victimes de menaces polymorphes

Par menace, nous entendons tout acte malveillant commis à l'encontre d'une entreprise avec la ferme intention de mettre en danger son organisation, ses salariés, sa réputation ou de s'approprier de manière illégale une partie de ses biens ou de ses droits de propriété (Hassid, Juillet, Pellerin, 2012[177]). Cela peut aller du vol à l'étalage en passant par la prise d'otage de salariés dans le cadre d'un conflit social, voire un acte d'espionnage visant à s'accaparer un brevet ou une nouvelle technologie de pointe. Le champ de la menace en entreprise est vaste et les catégories de malveillances nombreuses : il peut s'agir de salariés, d'usagers, de réseaux de criminalité organisée, de concurrents, voire même des États, ainsi que l'a prouvé « l'attaque en déni de service » perpétrée par la Russie contre les réseaux Internet d'administrations et d'entreprises estoniennes en avril 2007.

D'après la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI) dépendant du ministère de l'Intérieur, les services de l'État en charge de la sécurité économique recensent chaque année près de 1 000 actes hostiles significatifs à l'encontre des acteurs économiques. Des chiffres qui n'intègrent pas l'ensemble des attaques commises qui n'ont pas été recensées, soit parce que les entreprises n'ont pas détecté l'acte, soit parce qu'elles ont préféré ne pas déposer plainte auprès des services de police.

Qu'il s'agisse de multinationales ou de PME-PMI, de nombreuses entreprises sont donc attaquées sur leur territoire d'origine ou à l'étranger, de manière physique ou non. Les menaces qu'elles ont le plus à craindre sont les suivantes.

L'atteinte à la réputation

La réputation est un actif essentiel pour l'entreprise pouvant représenter jusqu'à 70 % de sa valeur. Or, la réputation des organisations est extrêmement fragile pour trois raisons :

1. Dans une économie du savoir, l'entreprise est particulièrement vulnérable aux agressions informationnelles. Les actifs principaux de la plupart des grands groupes sont devenus immatériels, tandis que la gestion des relations occupe désormais une part considérable de leur activité[178], ce qui les rend d'autant plus vulnérables.
2. À l'ère des NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication), la guerre de l'information fait rage et la réputation des entreprises est malmenée, notamment *via* la généralisation des nouveaux médias. Aux sites d'information nationaux et internationaux, s'ajoutent les réseaux sociaux, les blogs ou même les SMS, rendant les attaques à la fois rapides et agressives.
3. Les organisations qui cherchent à lui nuire sont de plus en plus nombreuses. La menace peut émaner d'activistes de groupes radicaux (les intégristes de la cause animale, les écologistes, etc.), de concurrents (cas du saumon norvégien), de consommateurs, etc.

177. Hassid, O., Juillet, A. et Pellerin, M., *Gérer les risques criminels en entreprise*, Larcier, 2012.
178. Piotet, J.P., « Risque et réputation : l'entreprise sous le regard des autres », *Les cahiers de l'assurance* – Risques, N° 46, Juin 2001.

La réputation de l'entreprise peut donc être facilement entachée. Les attaques s'expriment généralement par des appels au boycott sur les produits d'une marque (campagne *anti-sweatshops*, par exemple) ou par des rumeurs disséminées sur Internet, sur les pratiques de l'entreprise ou sur le *top management*.

Les vols et le sabotage des installations

Les vols (vols simples ou avec violence) représentent la majorité des actes criminels et dépassent numériquement toutes les autres infractions. En France, selon l'Observatoire national de la délinquance, 63 % des infractions recensées par la police et la gendarmerie en 2008 sont des vols, soit 2 250 000 vols pour 3 558 329 infractions recensées. La majorité de ces vols vise bien entendu les particuliers, mais les entreprises ne sont pas épargnées. Il suffit de penser aux vols dans les magasins, aux vols de matériaux ferreux, aux vols de colis ou aux vols dans les bureaux. Si l'estimation de l'impact financier de ces vols s'avère délicate, nul doute qu'ils représentent un coût conséquent pour les entreprises.

Le vol dépend de trois variables principales :

1. La simplicité : les biens facilement accessibles (biens dans les grandes surfaces, par exemple) seront davantage dérobés. Les vols à l'étalage ou à l'arraché sont le plus souvent improvisés, rudimentaires, simples d'exécution et ne requièrent qu'un faible capital technique[179].
2. L'enrichissement : l'activité économique est soumise à une forte activité délictuelle, car les biens produits suscitent la convoitise et procurent des profits élevés pour ceux qui s'en saisissent.
3. La difficulté à repérer le voleur : les dispositifs de sûreté (agent de sécurité, télésurveillance, RFID, etc.) sont dissuasifs et permettent de réduire le nombre de vols. Pour autant, ils ne sont pas infaillibles et se montrent peu efficaces pour lutter contre le vol interne (salariés) et celui procédant de la clientèle.

Les entreprises sont également exposées aux actes de sabotage et de vandalisme. Ils sont particulièrement présents dans un contexte économique dégradé entrainant des plans sociaux, des licenciements massifs, etc.

Les escroqueries économiques et financières

L'escroquerie est le fait, soit par l'usage d'un faux nom ou d'une fausse qualité, soit par l'abus d'une qualité vraie, soit par l'emploi de manœuvres frauduleuses, de tromper une personne physique ou morale afin de s'approprier des fonds, des valeurs ou un bien quelconque (version simplifiée de l'article 313-1 du Code pénal). Le nombre d'escroquerie est particulièrement important, puisqu'il serait passé, selon l'ONDRP, de 120 000 en 2004 à quasiment 200 000 dix ans plus tard. Le développement du commerce en ligne et des messages électroniques a fortement contribué à cette évolution, ce qui oblige notamment les banques à alerter régulièrement leurs clients du risque de *phishing* (hameçonnage).

179. Maurice Cusson, *Criminologie actuelle*, Paris, Puf, 1998.

La contrefaçon

La contrefaçon est une atteinte au droit de propriété intellectuelle (article L335-2 du code de la propriété intellectuelle). Concrètement, il s'agit d'imiter l'apparence d'un produit dans le but (le plus souvent) de faire croire au consommateur qu'il achète le produit original. La contrefaçon concerne principalement les articles de luxe et de mode, les médicaments (à hauteur de 10 % du chiffre d'affaires de l'industrie pharmaceutique mondiale), les biens culturels piratés (enregistrements musicaux, vidéo, etc.), les logiciels, les pièces détachées de téléphone portable et le tabac. Les conséquences de la contrefaçon sont à la fois économiques, sanitaires et sécuritaires. Économiques, car elle fragilise les entreprises qui investissent dans la R&D. Sanitaires ensuite, et c'est notamment vrai pour les médicaments, puisque les contrefacteurs mettent en danger la santé du consommateur final. Sécuritaires enfin, lorsque des matériaux de construction contrefaits (ciment, etc.) sont mis sur le marché à disposition du citoyen.

Les fuites d'informations

La fuite d'informations, quelle que soit la forme qu'elle revêt, a pour fondement d'intéresser un concurrent ou un individu souhaitant nuire à l'intérêt de l'acteur ciblé. Une étude de Kroll révèle que pour la première fois en 2010, la fuite et le vol d'informations dépassent les autres motifs de fraude en entreprise[180].

Si on peut émettre l'hypothèse d'une croissance tendancielle de l'espionnage économique, notamment en raison d'Internet (voir point suivant), aucun chiffre crédible ne vient confirmer cette hypothèse, et ce, pour deux raisons essentielles. Les entreprises espionnées n'ont pas nécessairement intérêt à faire savoir qu'elles ont été espionnées. Par ailleurs, les cas d'espionnage réussis se font en général à l'insu des victimes et donc ne peuvent être recensés.

Toutefois, cette catégorie de malveillance ne se limite pas à l'espionnage économique. Elle est très composite et de multiples causes peuvent générer des fuites d'information : elle intègre les pratiques d'espionnage industriel et commercial (*via* des stagiaires, des sous-traitants ou des complicités avec des appareils d'État pouvant visiter des chambres d'hôtel ou écouter des conversations téléphoniques), d'espionnage numérique (enregistreurs de frappe, clé USB avec mouchard intégré, *hacking*, etc.), mais également de fuites internes de la part des employés, soit à des fins malveillantes (revente, exploitation, etc.), soit par manque de précaution (envoi de pièces jointes, transport d'information *via* des supports portatifs tels que des clés USB, manque de discrétion dans des lieux publics, etc.).

La cybercriminalité

La cybercriminalité désigne l'ensemble des infractions pénales commises *via* les réseaux informatiques, et plus particulièrement Internet. Les contours de la cybercriminalité sont polymorphes, puisqu'il peut s'agir aussi bien de fraude à la carte bleue sur Internet que de piratage d'ordinateur. Aujourd'hui, les cyberattaques les plus fréquentes sont

---

180. Kroll, *Global fraud report*, annual edition, 2010-2011.

celles par déni de service (visant à saturer par un nombre élevé de requêtes un site Internet ouvert au public et donc à le rendre inaccessible), la pénétration des systèmes à des fins d'espionnage grâce à des logiciels espions introduits par un cheval de Troie, ou des attaques informatiques ayant pour ambition de détruire les données contenues dans les systèmes d'information.

L'environnemental

Ce sont toutes les menaces liées à l'environnement, allant des catastrophes naturelles aux accidents techniques, en passant par la dégradation des conditions naturelles. Une pollution de l'air, de l'eau ou du sol peut amener à cesser l'activité au même titre qu'un incendie volontaire ou accidentel. Il faut évaluer la probabilité d'occurrence de chacun de ces événements et leur criticité pour hiérarchiser les réponses et affecter les moyens nécessaires. Les compagnies d'assurances sont appelées à jouer un rôle, car il s'agit d'événements qu'elles peuvent évaluer et généralement assurer.

Le facteur humain

Il s'agit des menaces pesant sur le personnel dans l'entreprise ou expatrié en cas de tension sociale pouvant aller jusqu'à des blocages de la production, des séquestrations de cadres ou des actions de malveillance allant jusqu'au sabotage. Cela concerne également les risques encourus par le personnel expatrié ou missionnaire et leur famille se déplaçant à l'étranger dans des zones à risque sur des sites propriétés de l'entreprise ou de ses clients. Une prise d'otage ou un détournement peuvent générer un arrêt de la production provoquant des problèmes graves d'approvisionnement en produits ou en matières premières.

En résumé, les menaces à l'encontre des entreprises sont liées à deux paramètres : un paramètre macro, à savoir l'internationalisation des entreprises qui les rend plus vulnérables et le développement des NTIC. À cela, il convient d'ajouter un paramètre plus micro, qui dépend de l'histoire de l'entreprise, de sa localisation et de son secteur d'activité. Toujours est-il que face à ces différentes menaces, les entreprises, seules ou accompagnées des services de l'État, disposent d'une variété de dispositifs de prévention et de protection.

2. La protection des entreprises

Face aux différentes menaces présentées, l'entreprise se doit de mettre en œuvre une démarche de sécurité économique. Sa mise en place peut s'appuyer à la fois sur un audit de sécurité, un plan de protection, des actions de sensibilisation et enfin l'existence d'un référent sûreté.

L'audit de sécurité économique

L'audit de sécurité économique peut être réalisé par la direction sûreté de l'entreprise ou par le responsable de l'IE (RIE), si ces postes existent ; sinon, l'entreprise en fonction de

sa taille peut recourir soit aux services de l'État (police, gendarmerie nationale), soit à un prestataire externe. L'audit devra aborder les points suivants (Bulinge, 2010[181]) :

- l'organisation : organigramme, fonctions clés, etc. ;
- le management : protection des intérêts, gestion de l'image, etc. ;
- les processus métier : processus de veille et d'intelligence économique, sécurité des systèmes d'information, etc. ;
- la sécurité du patrimoine matériel et informationnel ;
- le processus projet : sécurisation du cycle projet, émergence, maturité, etc.

Cette liste n'est pas limitative et pourra si le besoin s'en fait ressentir être complétée par la mise en place d'une *red team*, c'est-à-dire une équipe qui pourra effectuer des tests d'intrusion physique et logique. Il conviendra également de s'auto-évaluer régulièrement. À cet égard, le lecteur pourra utiliser utilement le logiciel DIESE mis en place gratuitement par la Délégation interministérielle à l'intelligence économique[182].

Le plan de protection

La mise en place du plan de protection fait suite à une analyse de risques qui s'appuie, entre autres, sur un audit de sécurité économique. Il est élaboré à partir de l'analyse des besoins prioritaires de l'entreprise et de l'identification des points névralgiques qu'il convient de protéger au maximum.

Le plan de protection doit être équilibré, ce qui nécessite de suivre un certain nombre de principes déterminants. Sa conception doit être :

- Ajustée : le dispositif doit correspondre à l'indice d'exposition déterminé. Un excès de protection s'avère contre-productif parce que sclérosant pour les salariés, tandis qu'un manque de protection devient pernicieux, les collaborateurs se reposant sur un système qu'ils pensent, à tort, invulnérable.
- Globale et homogène : le dispositif ne doit pas présenter de possibilités de contournement et la chaîne de protection ne doit contenir aucune faille ; le niveau de protection de l'ensemble est égal à son élément le moins protégé.
- Cohérente : deux stratégies ne doivent pas être contradictoires, de même que deux mesures de protection ne doivent pas faire doublon.
- Dynamique : les mesures de protection doivent être testées et réexaminées périodiquement afin d'être adaptées à l'évolution de l'environnement.

La conception du plan de protection doit se faire avec le souci permanent de perturber le moins possible l'activité quotidienne des collaborateurs, selon une méthodologie inspirée de la « prévention situationnelle », c'est-à-dire l'ensemble des mesures qui visent à

---

181. Bulinge, F., *Management stratégique de l'information, de la veille stratégique à l'intelligence économique*, Paris, Wéka, 2010.
182. Pour plus d'informations : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/methodes-et-outils/logiciels-dauto-evaluation. On recommandera également le livre de Moinet (2015).

empêcher le passage à l'acte délinquant en modifiant les circonstances dans lesquelles les délits pourraient être commis par le durcissement des cibles (Clarke, 1997[183]). Le plan doit donc suivre un principe de gradation des objectifs.

Gradation des objectifs du plan de protection

Dissuader : dissuader l'agresseur ne nécessite aucune intervention susceptible de suspendre l'activité des collaborateurs. La clôture et le gardiennage sont des outils de dissuasion importants, en tout premier lieu parce qu'ils sont visibles.

Détecter : lorsque l'agresseur n'est pas dissuadé de passer à l'acte, sa détection immédiate permet aux collaborateurs de poursuivre leur activité sans perturbation. Un système de détection d'intrusion sur clôture ou un dispositif de vidéosurveillance peuvent alors s'avérer utiles.

Retarder : dans l'hypothèse où l'agresseur n'aurait pas été repéré, le dernier rempart pour l'entreprise est le degré de résistance de ses installations. La règle est ici que le temps de résistance doit être supérieur au temps de détection et d'intervention. La conception même du plan de protection peut retarder l'agresseur, lorsque les points névralgiques sont rendus difficilement accessibles. En principe, l'accès à un point névralgique doit faire l'objet d'un filtrage.

Neutraliser : si ces trois premiers objectifs ont été contournés par l'agresseur, l'entreprise s'en remet à des objectifs d'alerte et d'intervention. Ceux-ci doivent rester exceptionnels afin d'éviter la perturbation de la chaîne de production.

Source : Hassid, Juillet, Pellerin, 2012.

Une règle importante dans l'élaboration d'un plan de protection consiste à éviter le « tout technologie ». La généralisation des technologies de protection périphérique comme périmétrique complexifie indéniablement la tâche du malveillant et tend à renforcer la sûreté de l'entreprise. Pour autant, ces technologies sont loin d'être suffisantes. Se reposer sur celles-ci peut même s'avérer dangereux, car cette logique du « tout technologie » relègue au second plan la formation et la sensibilisation des individus, alors que les failles résultent fréquemment d'une défaillance humaine. Le comportement de l'individu reste, en effet, la source principale de vulnérabilités. À ce titre, par exemple, l'ingénierie sociale permet, en exploitant les failles humaines, de contourner de nombreuses protections physiques ou techniques de l'entreprise. Il conviendra alors pour le chef d'entreprise de préparer ses collaborateurs à ce type de pratique à la fois en organisant des séances de sensibilisation (voir ci-dessous), en élaborant une charte de sécurité, en maîtrisant la communication au quotidien ou encore en protégeant juridiquement son établissement grâce aux contrats de travail (Moinet, 2015, p. 43).

183. Clarke, R., *Situational Crime Prevention: Successful Case Studies*, Harrow and Heston, 1997.

La sensibilisation

Il ne sert pas à grand-chose de développer une politique de sécurité sans avoir l'appui de la direction générale et la connaissance de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (salariés et partenaires de l'entreprise). « La sensibilisation est le meilleur moyen d'emporter l'adhésion de l'utilisateur, car mieux vaut une armée de croisés qu'une armée de «malgré-nous» pour protéger l'entreprise contre les attaques visant à s'approprier son patrimoine informationnel » (Aghroum, Calé, 2014[184]).

Le salarié peut être à la fois, grâce à des actions de sensibilisation, plus vigilant et même dans certain cas une « sentinelle ». Il sera, en effet, non seulement attentif aux gestes à ne pas commettre (brancher sur son poste une clé USB trouvée, par exemple), mais aussi détectera tout comportement anormal dans son environnement de travail (PC ralenti, réaction étonnante d'une application, etc.), et surtout il alertera une chaîne de liaison préalablement définie et connue en lui faisant part de son étonnement.

Pour parvenir à sensibiliser avec succès, le référent qui peut être le *Chief Security Officer* (CSO, directeur de la sécurité si le poste existe) de l'entreprise, devra :

- disposer d'un engagement fort de son *top management* ;
- s'inscrire dans une gouvernance de la sécurité établie et claire ;
- être connu comme référent ;
- mettre en place un référentiel de document de sécurité ;
- faire adhérer également le management intermédiaire ;
- mettre en place des outils dynamiques et ludiques favorisant l'apprentissage : *serious game*, *e-learning*, site Intranet, vidéos « accrocheurs », etc.

La présence d'un référent sûreté

Faire une analyse des risques de l'entreprise, réaliser des audits de sécurité économique, mettre en place un plan de protection et de sensibilisation, maintenir un dispositif de sécurité économique efficace dans la durée suppose la présence d'un référent sûreté. En fonction de la taille de l'entreprise, celui-ci pourra exercer d'autres missions (audit et *compliance*, gestion globale des risques, moyens généraux) ou pas. Ainsi voit-on se développer au sein des entreprises une nouvelle fonction, celle de directeur de la sûreté ou plus largement de responsable de l'IE (RIE), c'est-à-dire un responsable au sein de l'organisation de la gestion de la malveillance. Négociant avec la direction générale et le personnel, il a pour mission de trouver l'équilibre satisfaisant entre l'effort de sécurité et les autres besoins de l'organisation. Ses principales responsabilités peuvent se décliner de la sorte, selon Cusson (2011, p. 189) :

- Il dresse le plan de sécurité de l'entreprise après avoir réalisé un audit.
- Il rédige les politiques et procédures de sécurité de l'entreprise.
- Il recrute les personnels dédiés à la sécurité. Il décrit les tâches, les forme et les manage.

---

184. Aghroum, C. et Calé, S., *Protection de l'information, pourquoi et comment sensibiliser*, Paris, L'Harmattan, 2015.

- Il identifie les besoins d'équipements et de services de sécurité après avoir analysé les risques. Avec les prestataires de services et les fournisseurs de sécurité, il choisit les équipements et les services, supervise la mise en œuvre et réalise des évaluations.
- Il gère et exploite ces systèmes.
- Il s'occupe de la sensibilisation autour des enjeux de sécurité.
- Il élabore des programmes de prévention des vols.
- Il fait le suivi des anomalies, malveillances et incidents décelés par son personnel et les collaborateurs de l'entreprise.
- Il élabore un plan d'urgence, anime la cellule de crise et participe, voire est leader dans la gestion de crise.

Malgré l'étendue des menaces et les outils à la disposition des sociétés pour s'en prémunir, la question de la sécurité économique peine encore à trouver toute sa place au sein des entreprises, et de manière plus large des organisations privées et publiques. La sécurité est encore souvent perçue par les dirigeants comme un obstacle au développement et l'origine de freins cognitifs (Pautrat et Delbecque, 2007[185]).

Néanmoins, d'après une enquête récente (Griot, 2015[186]), le responsable en charge de la sécurité économique prend une nouvelle dimension au sein de nombreux groupes et entreprises. Le périmètre de ses missions s'accroit (protection des voyages d'affaires, protection du patrimoine informationnel, lutte contre la fraude interne, gestion de crise, sécurité IT, risque d'image, etc.), son budget augmente et ses liens avec le comité exécutif ou de direction se renforcent. Autant d'évolutions qui démontrent une reconnaissance, certes lente, mais progressive de la fonction en charge de la sécurité économique dans les entreprises, et de manière plus large dans les organisations.

Section 2 – *Le droit de l'information, outil légal de l'IE*

L'IE a été largement définie dans le chapitre 1 de ce manuel. En revanche, aucun texte d'origine légale n'est venu régir son contenu, ni même le contour de la matière, en dépit de l'initiative malheureuse au détour de la loi dite « LOPPSI 2 » du 14 mars 2011, censurée pour imprécision par le Conseil constitutionnel[187], et du projet de loi Macron vidé de son contenu relatif au secret des affaires (2015). Cela ne signifie pas pour autant que la matière soit face à un vide juridique, comme cela sera ci-après exposé.

À ce titre, « l'intelligence juridique » – qui peut se définir comme étant le droit de l'information stratégique – a d'ores et déjà gagné ses lettres de noblesse en étant

185. Pautrat, R. et Delbecque, E., « La sécurité économique : comment convaincre les dirigeants d'entreprise ? », Défense nationale et sécurité collective, oct. 2007, pp. 53-60.
186. Griot, L., « Directeur sûreté : une identité professionnelle en devenir », Sécurité & Stratégie, n° 19, mai 2015, pp. 50-60.
187. Conseil constitutionnel, décision n° 2011-625 DC du 10 mars 2011.

officiellement instituée comme une « composante essentielle de l'intelligence économique »[188].

Dans sa pratique d'intelligence économique, le droit se propose de mobiliser au profit de l'entreprise une stratégie juridique adéquate pour collecter, influencer et se protéger utilement contre les atteintes et les actes de malveillance, et plus généralement pour maîtriser et anticiper les risques économiques contemporains.

L'intelligence juridique peut donc être analysée sous les différents aspects légaux que sont la dimension du patrimoine informationnel, les moyens de droit en vue de constituer le patrimoine informationnel, les rouages juridiques mis en œuvre pour le sécuriser, et les voies de recours qui s'offrent en cas de révélation des secrets d'affaires.

1. La notion de patrimoine informationnel

La réflexion des praticiens s'est pour une large partie focalisée autour de la conception du patrimoine informationnel, dans la mesure où il constitue le cœur nucléaire de l'intelligence économique et juridique. Si ce patrimoine immatériel, composé pour partie de secrets d'affaires mais aussi de droits de propriété intellectuelle, est d'ores et déjà pris en considération par beaucoup d'acteurs économiques, il n'en demeure pas moins une notion de droit purement informelle. Le Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF)[189] regrettait ainsi que « le droit n'avait pas encore appréhendé le concept dans toute sa nouveauté et sa plénitude ». Cependant, un tel patrimoine incorporel est toujours déterminant dans la mesure où il confère à son titulaire un avantage substantiel et décisif sur ses concurrents.

Composition du patrimoine immatériel de l'entreprise

Les droits de propriété intellectuelle (DPI)	Le patrimoine informationnel secret
Composantes : • droits d'auteur et droits connexes ; • marques de fabrique ou de commerce ; • indications géographiques (AOC, AOP) ; • dessins et modèles ; • brevets d'invention ; • topographies de circuits intégrés ; • producteur de bases de données.	**Composantes** : « L'innovation douce » • toute connaissance / renseignement ; • de nature commerciale, scientifique, industrielle, spécifique, etc. ; • sur tout support ; • ayant une valeur économique ; • et protégée par la confidentialité.
→ repose sur la divulgation INPI, OMPI, OHMI, OEB … (accessibles par nature au grand public)	**→ tenus secrets, couverts par la confidentialité (non accessibles)**

188. Convention entre la Délégation interministérielle à l'intelligence économique et le Conseil national des barreaux, du 18 avril 2012.

189. CIGREF, FedISA, *Protection du patrimoine informationnel*, 2007.

Les sources juridiques du patrimoine informationnel

S'agissant du patrimoine informationnel secret, à défaut de définition légale établie par le droit français, il convient de s'en remettre à l'accord relatif aux Aspects des droits de propriété intellectuelle liés au commerce (ou « Traité ADPIC »), annexé à la Convention de Marrakech du 14 avril 1994 instituant l'OMC. Cet accord retient que le patrimoine est constitué de renseignements secrets, commercialement valorisables et protégés. De même, le règlement européen d'exemption n° 330/2010 du 20 avril 2010 est venu définir ce patrimoine en énonçant trois critères cumulatifs : il doit être substantiel, il doit être identifié et il doit être secret.

En droit international

Accord relatif aux Aspects des droits de propriété intellectuelle liés au commerce (« Traité ADPIC »)[166]

L'article 39.2 de l'accord ADPIC stipule littéralement que :

Les personnes physiques et morales auront la possibilité d'empêcher que des renseignements licitement sous leur contrôle ne soient divulgués à des tiers ou acquis ou utilisés par eux sans leur consentement et d'une manière contraire aux usages commerciaux honnêtes, sous réserve que ces renseignements :

(a) ***soient secrets*** *en ce sens que, dans leur globalité ou dans la configuration et l'assemblage exact de leurs éléments, ils ne sont pas généralement connus de personnes appartenant aux milieux qui s'occupent normalement du genre de renseignements en question ou ne leur sont pas aisément accessibles ;*

(b) aient une ***valeur commerciale*** *parce qu'ils sont secrets ; et*

(c) aient fait l'objet, de la part de la personne qui en a licitement le contrôle, de ***dispositions raisonnables compte tenu des circonstances destinées à les garder secrets.***

En droit européen

Règlement (UE) n°330/2010 du 20 avril 2010

Article premier 1. g) :

« savoir-faire », un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du fournisseur et testées par celui-ci ;

Où :

« secret » signifie que le savoir-faire n'est pas généralement connu ou facilement accessible ;

« substantiel » se réfère au savoir-faire qui est significatif et utile à l'acheteur aux fins de l'utilisation, de la vente ou de la revente des biens ou des services contractuels ;

« identifiés » signifie que le savoir-faire est décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier s'il remplit les conditions de secret et de substantialité.

190. Annexé à la Convention de Marrakech du 14 avril 1994 instituant l'OMC.

2. Constitution du patrimoine informationnel : les limites de la collecte d'informations stratégiques

S'il est couramment admis qu'environ 90 % des sources de renseignement sont librement accessibles, celles-ci étant qualifiées « d'informations ouvertes », les secrets d'affaires pertinents sont néanmoins à déceler parmi les 10 % restants et entrant dans la composition du patrimoine informationnel secret au titre des renseignements commerciaux non divulgués.

Le droit fixe très précisément les nécessaires limites au-delà desquelles leur transgression devient un acte répréhensible, car, si les acteurs disposent bien évidemment de moyens légaux, il existe un socle de règles incontournables et légitimes.

À cet égard, rappelons les agissements répréhensibles sanctionnés par le droit :

Agissement répréhensible	Texte légal	Qualification juridique	Sanction maximum hormis infraction aggravée
Rémunérer l'acquisition de renseignements auprès d'une personne dépositaire de l'autorité publique	Article 435-1 et suivants du Code pénal	Corruption dite « active »	150 000 € et 10 ans d'emprisonnement
User de son influence en vue d'obtenir d'une autorité une décision favorable	Articles 432-11 et 433-1 du Code pénal	Trafic d'influence (autrement appelé « corruption passive »)	150 000 € et 10 ans d'emprisonnement
S'approprier les données stratégiques d'un concurrent	Article 311-1 et suivants du Code pénal	Vol[191]	45 000 € et 3 ans d'emprisonnement
Utiliser un faux nom ou une fausse qualité, user de manœuvres frauduleuses pour se faire remettre des informations	Article 313-1 du Code pénal	Escroquerie	375 000 € et 5 ans d'emprisonnement
Utiliser de faux documents pour déstabiliser un concurrent[192]	Article 441-1 et suivants du Code pénal	Faux et usage de faux	45 000 € et 3 ans d'emprisonnement
User de violence ou de contrainte pour obtenir la révélation d'un secret	Article 226-16 et suivants du Code pénal	Extorsion	100 000 € et 7 ans d'emprisonnement
Obtenir sous la menace la révélation d'un secret	Article 312-10 et suivants du Code pénal	Chantage	75 000 € et 5 ans d'emprisonnement

191. Sous réserve de ce qui est exposé ci-après (voir paragraphe 4).

192. Le tribunal correctionnel de Clermont-Ferrand a condamné le 8 septembre 2011 divers protagonistes pour faux et usage de faux, pour avoir tenté de déstabiliser les Laboratoires THEA, qui commercialisent des produits ophtalmiques, en divulguant de faux rapports scientifiques destinés à jeter le discrédit sur lesdits produits.

Agissement répréhensible	Texte légal	Qualification juridique	Sanction maximum hormis infraction aggravée
Capter, enregistrer ou transmettre des échanges oraux	Article 226-1 et suivants du Code pénal	Violation de la vie privée	45 000 € et 1 an d'emprisonnement
Se présenter, notamment sur Internet, sous une fausse identité ou sous une identité usurpée	Article 226-4-1 du Code pénal	Usurpation d'identité	15 000 € et 1 an d'emprisonnement
Intercepter ou détourner des correspondances et en prendre frauduleusement connaissance, réaliser des écoutes illégales	Article 226-15 du Code pénal	Violation du secret de la correspondance	45 000 € et 1 an d'emprisonnement
Révéler une information confidentielle détenue à titre professionnel	Article 226-13 du Code pénal	Violation du secret professionnel	15 000 € et 1 an d'emprisonnement
Révéler des secrets industriels	Article 1227-1 du Code du travail	Violation des secrets de fabrication	30 000 € et 2 ans d'emprisonnement
Détourner des informations au profit d'un tiers	Article 314-1 et suivants du Code pénal	Abus de confiance	375 000 € et 3 ans d'emprisonnement
Traitement frauduleux d'informations	Article 226-16 et suivants du Code pénal	Atteinte aux droits de la personne	300 000 € et 5 ans d'emprisonnement
Pénétrer frauduleusement dans un système informatique	Article 323-1 du Code pénal	Intrusion informatique	30 000 € et 2 ans d'emprisonnement
Introduire de fausses données dans un système informatique	Article 323-3 du Code pénal	« Piratage » informatique	75 000 € et 5 ans d'emprisonnement
Livrer des informations ayant trait aux intérêts de la nation à une nation ou une entreprise étrangère	Article 410-1 et suivants du Code pénal	Espionnage	750 000 € et détention criminelle à perpétuité
Révéler des secrets de nature militaire	Article 413-9 et suivants du Code pénal	Violation du secret-défense	100 000 € et 7 ans d'emprisonnement

Ce catalogue des principales actions illégitimes ne se veut pas exhaustif, mais a pour objectif de mettre en lumière les actes malveillants souvent utilisés. Et par conséquent, tout ce qui n'est pas interdit demeure autorisé.

3. La protection juridique du patrimoine informationnel

Dans la mesure où le patrimoine informationnel est censé procurer à son titulaire un avantage concurrentiel déterminant, et afin de contrer toute divulgation destructrice,

le droit permet de mettre en place un mode de protection combiné et rationnellement adapté à l'organisation structurelle de l'entreprise. Tous les pans du droit devant être mobilisés pour assurer la sécurité, l'approche sera donc pluridisciplinaire.

La protection statutaire et par voie contractuelle

En droit des sociétés, il existe des dispositions statutaires telles que les clauses d'agrément destinées à filtrer les associés entrants qui pourraient ainsi accéder à certaines informations privilégiées dans le cadre de l'exercice de leur droit de communication[193], des clauses de non-concurrence pour éviter de voir un ex-partenaire développer une activité similaire... Les pactes extrastatutaires peuvent aussi régir et compartimenter les droits d'accès des associés.

S'agissant plus précisément de la détention du capital, certaines formes sociales seront préférées pour leur stabilité. Ainsi, les sociétés cotées Lagardère et Michelin ont opté pour la société en commandite par actions (SCA), qui permet de dissocier direction effective et détention du capital pour éviter toute prise de contrôle hostile. Non cotée en Bourse, la société par actions simplifiée (SAS) se révèle être une autre forme sociale adaptée et peu dirimante.

En droit commercial, il est nécessaire de veiller à l'insertion de clauses spécifiques dans les contrats dès lors que ces conventions procèdent à un transfert de données immatérielles ou de connaissances techniques, tels que les contrats de franchise, les licences de toute nature, les conventions de coopération, mais aussi les prestations associées et notamment en matière d'infogérance, d'externalisation, ou encore par le biais du *cloud computing* émergeant et ce d'autant que, selon une étude en date du 2 mars 2009 publiée par Grant Thornton, 58 % des chefs d'entreprise estiment que les services d'externalisation participent aux économies de fonctionnement[194].

Les clauses les plus couramment usitées sont :

Désignation des clauses	Objectif poursuivi
Clause de confidentialité ou de secret	Assurer la confidentialité des informations échangées : définition du périmètre de confidentialité et du but poursuivi, désignation des informations à tenir secrètes, mention des personnes habilitées à détenir les informations, moyens mis en œuvre pour assurer le secret, relations avec les tiers, durée, sort des informations à l'issue et leur restitution…
Clause de non-concurrence	Obligation de ne pas réaliser la même activité et/ou de ne pas démarcher les clients du partenaire, directement ou indirectement…
Clause de non-débauchage	Éviter le recrutement d'un homme clé par le partenaire commercial.

193. Ce droit appartient à tout actionnaire qui l'exerce en prenant connaissance de documents, au siège social ou au lieu de la direction administrative (C. com., art. R. 225-92). Pour ce faire, il peut se faire assister d'un expert (C. com., art. R. 225-94). Il peut également prendre copie, sauf l'inventaire (C. com., art. R. 225-92 et R. 225-94), cette dernière limite ayant justement pour but de protéger les sociétés contre l'espionnage industriel (Rép. min. à QE no 20165, JOAN Q. 6 déc. 1982, p. 5031).

194. Chafiol-Chaumont, L. et Olivier, V., « Les points clés d'un contrat d'externalisation souple et évolutif », *Cahiers de Droit de l'Entreprise*, Éditions Juris-Classeur, n° 6, novembre-décembre 2009, p. 68.

Désignation des clauses	Objectif poursuivi
Clause pénale	Sanction financière prévue par le contrat en cas d'infraction en dehors de tous dommages et intérêts pour réparer le préjudice. Effet dissuasif dont le montant peut être révisé par un juge.
Clause d'assiduité aux négociations	Pour une meilleure efficacité du partenariat engagé, permet également de mieux veiller à la diffusion des informations et d'en contrôler les étapes.
Clause de bonne foi et de loyauté	Un socle de la relation contractuelle.
Clause de résultat et de préemption de droits de propriété intellectuelle	Afin de s'assurer de la propriété des résultats à l'issue de travaux de R&D.
Clause de sollicitation et clause de contrôle	Permet de contrôler la traçabilité des informations échangées et de procéder à des audits.
Clause d'alerte	Afin de prévenir les risques.

L'exercice délicat de la protection du patrimoine informationnel en droit social

En premier lieu, dans un souci de sensibilisation du personnel, l'employeur veillera à instaurer une charte de bon usage des outils informatiques s'appliquant à tous les salariés (et les étudiants) et qui permet de solenniser les principes de sécurité des informations de l'entreprise.

L'articulation générale de la charte informatique est la suivante :

Préambule	Rappeler les objectifs poursuivis par l'employeur.
Statut de la charte	Additif au règlement intérieur, adoptée selon les mêmes règles – affichage obligatoire.
Objet	Régir l'utilisation des ressources numériques, Internet, Intranet et messagerie. Rappel du cadre légal et de la responsabilité du salarié.
Sanctions encourues	Énonciation des sanctions applicables en cas de non-respect de la charte.
Règles générales d'utilisation	Proscrire l'installation de logiciels extérieurs. Limiter à l'usage professionnel. Interdiction de modifier la configuration. Interdiction de copies.
Règles de sécurité	Définition de codes d'accès personnalisés. Mesures de sauvegarde.
Ordinateurs portables	Responsabiliser et sensibiliser, compte tenu des vols de supports contenant des données sensibles.
Usage de la messagerie et d'Internet	Limiter au cadre professionnel. Interdiction de certaines pratiques et de visites de sites (respect des lois et bonnes mœurs, des droits d'auteur, etc.).
Contrôles	Énonciation des procédures.

En second lieu, si l'article L. 1222-1 du Code du travail énonce que « le contrat de travail est exécuté de bonne foi », ce principe général de loyauté à l'égard de l'employeur ne s'avère pas toujours suffisant. La convention devra donc intégrer une clause de non-concurrence valide, c'est-à-dire limitée dans le temps et l'espace, proportionnelle aux intérêts protégés eu égard au niveau de qualification du salarié. Depuis la jurisprudence sociale de la Cour de cassation du 10 juillet 2002, cette obligation de ne pas faire doit recevoir une contrepartie financière de la part de l'employeur.

Le contrat de travail devra également comprendre des clauses de secret spécifiques, et d'autres énonçant par exemple les outils informatiques qui sont confiés à l'employé avec les dispositions relatives à leur utilisation (login, mot de passe, etc.) et à leur conservation.

4. Les voies de recours juridiques en cas d'atteinte au patrimoine informationnel

Toute atteinte au patrimoine informationnel peut avoir des conséquences dévastatrices, sinon définitives. Il convient donc d'apporter les ripostes judiciaires adaptées. À défaut de texte spécifique – à l'instar du *Cohen Act* en droit américain[195] –, la victime dispose des voies de recours de droit de commun exposées ci-après.

L'action en concurrence déloyale

Les droits privatifs ne permettent pas de protéger en amont l'ensemble des secrets d'affaires qui parfois se résument à la possession d'une information stratégique. La victime devra donc fonder son action sur les moyens de droit commun relevant de la concurrence déloyale. En l'occurrence, la captation illicite d'informations stratégiques d'une entreprise rivale est rattachable à la notion de désorganisation interne de l'entreprise, sous la forme de débauchage de salariés et de détournement de fichiers.

Actes de débauchage

Décision	Faits civilement sanctionnés
Cour de cassation, chambre commerciale, 18 décembre 1957, pourvoi n° 1223	Un industriel embauche un salarié d'un concurrent pour se voir transférer toutes précisions sur les techniques de fabrication et les résultats des recherches.
Cour de cassation, chambre commerciale, 8 janvier 1979, pourvoi n° 77-12.450	Des salariés se sont fait embaucher dans le but de nouer des contacts avec la clientèle de leur ex-employeur et de la prospecter ensuite à leur profit après s'être installés à proximité à leur compte.

195. La loi fédérale américaine adoptée en 1996, également dénommée *Economic Espionage Act*, réprime pénalement deux types d'actes d'espionnage économique : ceux exercés pour le compte d'un gouvernement étranger, d'une organisation étrangère ou d'un agent étranger (section 1831) ; ceux accomplis par un tiers non autorisé dès lors que ces actes sont effectués en connaissance de cause et au mépris du droit du titulaire légitime (section 1832).

Cour de cassation, 8 novembre 1988	Une société a débauché des hommes clés de son concurrent, alors qu'ils étaient encore en préavis de rupture de leur contrat de travail.
Cour de cassation, chambre commerciale, 5 novembre 1991, pourvoi n° 89-13.506 (également Cour de cassation, chambre commerciale, 24 octobre 2000, 18 décembre 2001 et 3 juin 2008 ; Cour d'Appel de Rouen 24 juin 1993)	Le débauchage massif de salariés d'un concurrent.
Cour de cassation, chambre commerciale, 7 février 1995	Le nouvel employeur a embauché des anciens salariés d'un concurrent, alors que ces derniers restaient engagés par une clause de non-concurrence.

Actes de détournement d'informations stratégiques

Décision	Faits civilement sanctionnés
Cour de cassation, chambre commerciale, 29 avril 1975, pourvoi n° 73-14.098	Une société obtient l'ensemble des documentations techniques et commerciales d'une entreprise qui fut sa filiale.
Cour de cassation, chambre commerciale, 3 octobre 1978, pourvoi n° 77-10.915 (également Cour de cassation, chambre commerciale, 3 juin 1986, pourvoi n° 84-16.971)	L'appropriation de secrets de fabrication à l'occasion de pourparlers contractuels.
Cour de cassation, chambre commerciale, 13 février 1990, pourvoi n° 88-13.828	Deux salariés démissionnaires ont concurrencé leur ancienne société par voie de dénigrement et en commercialisant des matériels présentant des similitudes grâce au savoir-faire et à l'expérience précédemment acquis. La cour a considéré que ces techniques avaient permis de détourner la clientèle à leur profit.
Cour de cassation, 24 mars 1998	Un ex-salarié avait constitué une nouvelle société concurrente de son employeur, alors que son contrat de travail était toujours en cours.
Cour de cassation, chambre commerciale, 20 octobre 1998, pourvoi n° 96-11.859 (également Cour de cassation, chambre commerciale, 30 janvier 2001)	Après expertise, il a été démontré que le ficher utilisé par l'ancien salarié était une copie conforme, à quelques exceptions près, du listing de son ex-employeur.
Cour de cassation, chambre commerciale, 19 décembre 2000, pourvoi n° 98-22.596 (également Cour de cassation, chambre commerciale, 27 septembre 2000)	L'ancien salarié avait conservé son code d'accès confidentiel aux outils informatiques et se renseignait sur la clientèle de son ancien employeur pour la détourner systématiquement à son profit grâce aux informations prélevées.
Cass. com., 26 juin 2012, n° 11-20629	Un ancien salarié, devenu associé, emploie les mêmes méthodes commerciales, le même mode de fonctionnement, et fait travailler les mêmes prestataires.

Décision	Faits civilement sanctionnés
Cass. com., 10 septembre 2013, n° 12-20933	L'ex-salarié utilise pour son compte la technologie et l'architecture d'une relation d'affaires pratiquée chez son ancien employeur.
Cass. Com., 4 février 2014, n° 13-10039 Cass. Com., 11 mars 2014, n° 12-29434	Le fait de se placer dans le sillage commercial de son concurrent sans avoir investi les efforts nécessaires et en s'emparant des mêmes procédés et/ou argumentaires.
Cass. Com., 3 juin 2014, n° 13-10670	Un salarié a exporté et utilisé un fichier clients recueilli chez son ex-employeur.
CA Lyon, 25 septembre 2014, n° 13-03649	Un salarié a prélevé un fichier clients chez son ex-employeur (26 000 données identiques).

En dépit de l'efficacité de l'action corrective de ces mesures, il n'en demeure pas moins qu'elles ne participent pas à la répression de l'agissement préjudiciable. La réparation sera essentiellement financière, sous forme de dommages et intérêts qui ne sont pas toujours très dissuasifs. En outre, la preuve est souvent difficile à constituer au civil.

La répression des atteintes portées intentionnellement au patrimoine informationnel

C'est pourquoi, au-delà des actions civiles exposées ci-dessus, la victime pourra préférer l'action publique, en vue de stigmatiser l'auteur de l'atteinte. Dans ce cas, la plainte sera traitée par les services de police qui disposent de pouvoirs d'investigation plus larges pour mettre en évidence les actes répréhensibles.

Le législateur a créé un droit pénal spécial, dont l'efficacité reste discutée et suscite les critiques suivantes :

- La loi sur les intrusions informatiques ne vise que les attaques extérieures avérées.
- La législation sur le droit d'auteur et le droit des producteurs ne permet pas de protéger efficacement l'accès et l'utilisation des bases de données.
- La législation sur les brevets n'englobe pas les secrets d'affaires.
- Le secret professionnel ne s'applique qu'à un nombre limité de personnes.
- La loi Informatique et Libertés ne protège que les informations personnelles.

Par ailleurs, si l'article L. 1227-1 du Code du travail réprime « le fait pour un directeur ou un salarié, de révéler ou de tenter de révéler un secret de fabrication », cette rédaction ne donnant pas la définition du secret de fabrication, il faut s'en remettre à la jurisprudence qui, dès 1935, a entendu ainsi le qualifier comme étant « tout procédé de fabrication, offrant un intérêt pratique ou commercial, mis en œuvre par un industriel et gardé secret à l'égard de ses concurrents »[196].

196. Cass. Crim., 29 mars 1935, Bull. crim., p. 350.

Cet article pose donc trois conditions cumulatives :

1. Ce texte ne s'applique qu'à un secret de fabrication industrielle, à l'exclusion de tout autre secret d'affaires.
2. L'auteur de l'infraction doit nécessairement être un salarié ou un ancien salarié.
3. L'acte incriminé est une divulgation ou une tentative de divulgation, et non la simple possession des secrets.

Compte tenu de l'ensemble de ces impératifs restrictifs, un tel dispositif reste délicat à mettre en application. C'est pourquoi le droit pénal général, qui demeure le tronc commun des peines et délits, s'avère en définitive être la voie de recours la plus efficace.

Défini par l'article 314-1 du Code pénal, « l'abus de confiance (…) consiste dans le détournement ou la dissipation, frauduleusement commis, de choses remises au délinquant, à charge pour lui de les rendre ou représenter ou d'en faire un emploi déterminé »[197]. Ainsi, le délit est constitué par le détournement d'une chose précédemment attribuée pour un usage déterminé en tout cas contraire à ce pourquoi elle a été remise. Cependant, selon certains juges, il résidait une difficulté dans la mesure où le bien remis n'est pas un élément corporel, mais serait une information détenue au titre d'une activité professionnelle accomplie au sein de l'entreprise. Or, la jurisprudence ne sanctionnait auparavant que le détournement de biens corporels, à l'exclusion d'information de toute nature, sauf si elle figurait sur un support matériel, comme pour le vol. Ainsi, un détournement de contrats commerciaux avait été reconnu comme un abus de confiance, parce que le délit était constitué par la remise des éléments sur papier, l'infraction pénale ne couvrant pas « les stipulations juridiques qui en constituent la substance juridique »[198].

Mais plus récemment, la Cour d'appel de Paris a considéré que l'envoi par un salarié de fichiers par e-mail à destination de son nouvel employeur était constitutif d'un détournement de documents au sens du texte pénal[199]. C'est donc dans le prolongement de cette dernière décision que les juges de Versailles et de Clermont-Ferrand ont qualifié les actes répréhensibles d'abus de confiance, et ont par conséquent renforcé ce motif de poursuite qu'est l'abus de confiance, quand bien même le détournement ne devrait porter que sur des secrets d'affaires de nature incorporelle.

Enfin, le vol, qui est littéralement stipulé comme étant la « soustraction frauduleuse du bien d'autrui », s'interprète comme la disparition du bien dans le patrimoine de la victime et son transfert dans l'actif du voleur. Or, dans le cas d'une copie numérique, le fichier d'origine demeure dans l'actif de la victime. Par ailleurs, la jurisprudence exige qu'on dispose d'un support matériel, faute de reconnaître le vol de biens immatériels *stricto sensu*. Après s'être longtemps refusé à reconnaître le vol de données informatiques, la jurisprudence a opéré un revirement en 2003, énonçant que « le fait d'avoir en sa possession, (…) après avoir démissionné de son emploi pour rejoindre une entreprise concurrente, le contenu informationnel d'une disquette support du logiciel [X], sans pouvoir justifier d'une autorisation de reproduction et d'usage du légitime propriétaire,

---

197. Merle, R. et Vitu, A, *Droit pénal spécial*, tome 2, Cujas, 1982, n° 2365.
198. Cass. Crim., 9 mars 1987, n° 85-17.484, JCP G 1988, II, n° 20913, obs. Devèze J.
199. CA Paris, 9e ch., 25 février 2005, Juris-Data n° 281748.

qui au contraire soutient que ce programme source lui a été dérobé, caractérise suffisamment la soustraction frauduleuse de la chose d'autrui et la volonté de s'approprier les informations gravées sur le support matériel »[200]. Cette décision demeure néanmoins isolée, même si elle semble avoir été depuis lors confirmée dans un autre arrêt d'espèce de la Chambre criminelle[201].

De même, et plus récemment encore, cette même chambre a énoncé que « la reproduction de documents est susceptible de recevoir la qualification de vol au même titre que leur appréhension, de sorte que l'effet justificatif attaché à l'exercice des droits de la défense s'applique aussi bien aux documents originaux qu'à leur reproduction », cela dans le cadre d'une affaire qui n'est pas un cas de concurrence déloyale ou « d'espionnage économique », mais celui d'un ex-salarié ayant introduit un recours prud'homal à l'appui de documents collectés au sein de l'entreprise[202].

Dans l'affaire ROSE[203], la juridiction pénale a estimé que : « Attendu que le rapport d'expertise du disque dur et des clés USB retrouvés en perquisition au domicile de Madame [ROSE] a établi que le fichier "c list 0908.xls" correspondant aux données des clients des sociétés X et X^2 a été créé le 16 janvier 2009, soit le jour du départ de la société ; que sous couvert de fournir des données actualisées à Monsieur XX, elle a transféré ces données sur une clé USB ; que le transfert d'informations, aux fins d'actualisation des fichiers antérieurs, est constitutif de soustraction frauduleuse. »

De telles dispositions trouvent désormais à être régulièrement confirmées par les juges au cas par cas et ouvre un éventail de sanctions suffisantes pour réprimer les atteintes intentionnelles et les actes de malveillance dirigés contre le patrimoine informationnel.

Section 3 – La sécurité économique des territoires

La sécurité économique est un concept maintenant connu. Elle est généralement appliquée aux entreprises, comme mentionné à la section 1 de ce chapitre. Le concept de territoire est également connu. Il s'agit d'une aire géographique définie sur laquelle réside une population et dont les affaires publiques sont organisées par une règle admise par elle et dirigées par un pouvoir politique légitimement désigné.

Ces deux notions semblent bien indépendantes l'une de l'autre et n'offrent pas, *a priori*, de points d'ancrage qui permettraient de les relier ensemble. Pour autant, la sécurité économique des territoires, ou sécurité économique territoriale, est une réalité pleine et entière dans le cadre de la politique publique d'intelligence économique. Quelques explications s'imposent.

---

200. Cass. Crim., 9 septembre 2003, pourvoi n° 02-87098.
201. Cass. Crim., 4 mars 2008, D. 2008, p. 2213.
202. Cass. Crim. 21 juin 2011, pourvoi n° 10-87.671, arrêt n° 3813.
203. Trib. Corr. de Clermont-Ferrand, 26 septembre 2011.

1. Quelle sécurité économique ?

La sécurité économique territoriale consiste à protéger l'activité économique des entités sur un territoire donné. Il peut s'agir indépendamment d'entreprises privées, mais également de structures bénéficiant de financements publics (établissements publics industriels et commerciaux ou EPIC, laboratoires de recherche publique, etc.) dont l'activité a, ou aura, des implications économiques (brevets, par exemple).

Son intitulé même de « sécurité économique » laisse à penser en premier lieu que la sécurité économique ne concerne que la sécurité de l'information. C'est certainement vrai, puisque tout est information, mais toutes les informations n'ont pas nécessairement une valeur économique. Certaines ont besoin d'être connues des personnes qui chercheraient à obtenir illégalement des informations précieuses dans les entreprises. Par exemple, le système de verrouillage d'un entrepôt, ou l'épaisseur des barreaux aux fenêtres n'est pas une information économique de l'entreprise, mais une connaissance nécessaire pour qui chercherait un moyen d'y pénétrer physiquement.

Aussi, la sécurité économique n'est pas seulement la protection de l'information économique stratégique (prix d'achat aux fournisseurs, R&D, connaissance du marché, fichier client, etc.), mais également toutes les fonctions qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise (protection des biens, des bâtiments, des stocks). Le principal défaut de la sécurité économique est qu'elle est souvent envisagée par son seul aspect immatériel, en omettant parfois les aspects matériels de la structure. La sécurité économique doit non seulement protéger l'information stratégique (supports numériques, règles comportementales, etc.), mais également les moyens physiques d'y accéder.

L'analyse de sécurité économique doit prendre en compte toutes les fonctions de l'entreprise en tant que système global. De fait, cette analyse doit être réalisée dans plusieurs domaines pour être complète et ne pas se contenter de la traditionnelle cybercriminalité, aussi importante soit-elle, ou déclencher la paranoïa à la première demande de stage formulée par un étudiant étranger. De nombreuses publications ont déjà proposé des classifications qui, bien que divergentes dans la forme, se recoupent le plus souvent par le contenu. Il est possible de les regrouper dans les rubriques suivantes :

- savoir-faire : R&D, procédures industrielles, transferts de technologie, etc. ;
- protection physique des locaux : périmètre extérieur, accès, zones restrictives intérieures, etc. ;
- risque humain : bien-être des employés, accès accordés aux sous-traitants, aux stagiaires, etc. ;
- risque financier : détention du capital, taux d'endettement, etc. ;
- risque partenarial : stabilité des clients et fournisseurs, cabinets d'audit et de conseil, etc. ;
- risque numérique : vulnérabilité des accès à la cyberinformation, etc.

2. Enjeux pour les collectivités territoriales

Les entreprises ne sont pas un concept abstrait. Elles sont des entités juridiques, humaines, sociales, économiques et physiques. Elles sont implantées sur un territoire. Pour qu'elles puissent conduire leur activité, et éventuellement se développer, elles doivent tenir compte de leur environnement géographique, qui peut leur être un frein ou un accélérateur.

En effet, l'environnement physique d'une entreprise est important et conditionne parfois son implantation. Or, la qualité de cet environnement résulte des efforts consentis par la collectivité pour aménager son territoire. Les divers échelons politiques ont tout intérêt, à des degrés divers, à offrir des prestations et des infrastructures de qualité pour attirer les entreprises. Dans leur sillage, elles peuvent également contribuer au développement démographique de ces territoires par la venue et l'établissement des salariés qu'elles emploient. Ce seront autant de recettes fiscales supplémentaires pour le budget des différentes collectivités territoriales impliquées. De fait, le développement économique d'un territoire contribue à la sécurité économique de la collectivité territoriale en pérennisant son budget par l'abondement des recettes fiscales.

Pour ce faire, plusieurs critères peuvent être observés par les entreprises pour décider de leur implantation :

- qualité des infrastructures (voies de communication, notamment routières et ferroviaires, réseaux de communication[204], etc.) ;
- qualité du service public local (écoles, facilité d'accès à la médecine, établissements postaux, équipements sportifs, etc.) ;
- offres en énergie ;
- ressources locales en personnels qualifiés et marché du travail à proximité ;
- niveau des aides financières (subventions, dégrèvements de charges, etc.) ;
- niveau de services proposés par les acteurs privés (emploi, commerces, services à la personne, vie associative, etc.).

Pour les entreprises déjà installées, dans une zone artisanale ou industrielle par exemple, l'absence d'un ou de plusieurs de ces critères peut constituer des demandes fortes, voire un moyen de pression sur la collectivité. En effet, les entreprises peuvent fort bien faire jouer la concurrence entre collectivités, d'après la qualité des prestations proposées et le niveau de la fiscalité locale, pour s'installer dans un endroit plutôt qu'un autre, ou pour déménager. C'est d'ailleurs l'objet même de la création des technopôles ou parcs technologiques dans les territoires : il s'agit de créer une synergie scientifique grâce à la proximité géographique d'entreprises, de centres de recherche d'écoles et d'universités et de services. Le technopôle de Sophia Antipolis, par exemple, est qualifié de premier technopôle européen par le nombre d'entreprises qui y évoluent et la présence de l'université, d'écoles d'ingénieurs et de commerce, et de logements. Un territoire doit

204. Internet haut débit ou très haut débit, couverture réseau pour la téléphonie mobile.

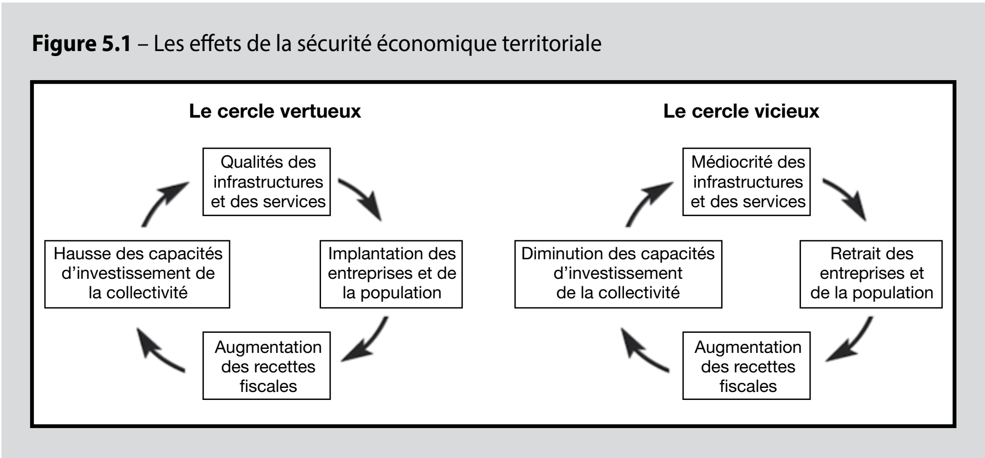
être attractif pour les entreprises et ce type d'infrastructure est un avantage compétitif majeur. Il fait partie de l'intelligence territoriale.

De fait, la dynamique économique n'est pas si différente entre une entreprise et une collectivité territoriale. Ces dernières doivent également tenir un budget, l'article L.1612-4 du Code général des collectivités territoriales (CGCT) les contraignant à voter en équilibre réel les budgets des sections « Fonctionnement » et « Investissements » de façon sincère. Pour se développer, les collectivités ont également besoin d'accroître leurs ressources financières. Si le recours à l'impôt est une solution aisée à mettre en œuvre, un trop fort taux d'impôts locaux fera fuir les entreprises et les ménages plutôt que de les attirer. À l'inverse, une collectivité peut être tentée de baisser ses impôts pour attirer entreprises et population. Toutefois, cette baisse marquée des ressources fiscales entraîne une diminution des capacités d'investissement de la collectivité pour se développer et offrir un bon niveau de prestations. C'est la « collectivité low-cost » : il revient moins cher de s'y installer, mais il ne faut pas être trop exigeant sur la qualité des prestations (qualité des routes, accueil des jeunes enfants, commerces de proximité, etc.). Du coup, les contraintes quotidiennes peuvent être plus fortes (consommation de carburant et perte de temps en raison de l'éloignement de ces services).

En fonction de l'histoire, de la configuration géographique du territoire, du profil de la population et du niveau d'endettement d'une collectivité, les pouvoirs politiques locaux disposent en fait de marges de manœuvre plus réduites qu'il n'y parait de prime abord. C'est en fonction de ces critères qu'une collectivité choisit sa voie de développement. Il existe donc une concurrence entre les territoires qui déterminent des stratégies de développement comme il existe une concurrence entre les entreprises.

La sécurité économique territoriale est donc un concept aux conséquences à plusieurs niveaux. Elle désigne la politique menée par les collectivités publiques pour offrir un bon niveau de prestations aux entreprises afin de les attirer ou les maintenir sur leur aire géographique. Par ricochet, cette dynamique génère des recettes fiscales supplémentaires qui permettent alors à la collectivité d'investir à son tour et de développer ses prestations. Ainsi, se met en place un cercle vertueux. Malheureusement, le cercle vicieux existe bel et bien dans l'autre sens (voir figure 5.1).

Figure 5.1 – Les effets de la sécurité économique territoriale



L'intérêt des collectivités est donc apparent. Plus elles mettront en œuvre des dispositifs pour attirer la population et les entreprises, plus la gestion des affaires publiques locales en sera facilitée. Mais ce point de vue ne concerne pas toute la puissance publique. Il ne s'agit là que de l'intérêt des collectivités territoriales.

Or, la politique publique d'intelligence économique est une volonté de l'État qui cherche, par ce moyen, à lutter contre le chômage. L'intérêt pour ces deux niveaux de collectivités publiques est donc sensiblement différent, même si leurs leviers d'action respectifs se ressemblent en bien des points.

3. L'action des collectivités territoriales

Il est évident aujourd'hui que les collectivités territoriales ont une vision pour le moins floue de la sécurité économique territoriale et un aveuglement total sur les mesures qu'il conviendrait de prendre à leur niveau. L'information économique est souvent perçue par les collectivités territoriales comme un élément de prise de décision pour favoriser le développement économique. Mais il serait injuste de les en blâmer ; cette mission n'entre pas spécialement dans leurs prérogatives. Elles considèrent le plus souvent que la sécurité, fut-elle économique, relève des services régaliens de l'État. Il ne s'agit pas seulement d'une posture idéologique ; ce positionnement est fondé par la loi et les règlements.

C'est donc sur le terrain juridique que la mesure et les limites de l'action des collectivités territoriales sont définies pour intervenir dans le champ économique. Jusqu'à peu, le dispositif semblait confus. En raison de la clause de compétence générale, chaque collectivité, sous certaines conditions parfois, avait la possibilité d'intervenir en matière économique auprès des entreprises implantées sur son territoire. Mais sous l'effet de la loi n° 2015-991 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite NOTRé, en date du 07 août 2015, les prérogatives des collectivités territoriales, notamment en matière économique, ont été substantiellement modifiées.

Cette loi redéfinit l'action économique des collectivités territoriales. Le rôle de la région dans le champ économique est renforcé. Pour cela, les régions disposent de plusieurs outils : la planification exprimée par divers schémas (schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires ; schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation ; schéma régional d'intelligence économique, etc.), les contrats de projets État-régions, la possibilité de mettre en œuvre des agences régionales de développement économique et d'octroyer des financements aux entreprises sous certaines conditions.

Le département[205], qui avait quelques possibilités d'action en matière économique, voit son champ réduit pour s'orienter davantage vers le domaine social. En perdant sa

205. Les départements pouvaient accorder des aides économiques sous certaines conditions, après avoir obtenu l'accord de la région dans le cadre d'une convention passée avec elle. Ils pouvaient également accorder des subventions, créer des sociétés d'économie mixte pour déléguer la gestion de certains services. Certains départements ont créé des agences. Les conditions sont dorénavant bien plus restrictives, lorsque le département peut encore mettre en œuvre quelques dispositifs économiques.

clause de compétence générale par la loi NOTRé, cet échelon a donc vu ses compétences économiques souvent transférées aux régions ou aux communes et regroupements intercommunaux. Quelques possibilités demeurent dans le cadre d'une convention passée avec la région.

En revanche, les communes mais surtout les regroupements communaux conservent et ont acquis quelques prérogatives[206] par transfert de compétences.

Sans développer davantage, il est apparent que la loi confère aux collectivités territoriales des possibilités d'action dans le champ économique. Mais en y regardant de plus près, il est tout aussi apparent que cette intervention est réalisée sous l'angle de la compétitivité (subventions, vente de terrains, etc.), mais non sous celui de la sécurité économique. Ce volet est effectivement laissé à la charge des services de l'État.

4. L'action de sécurité économique de l'État dans les territoires

Effectivement, ce sont en particulier les ministères de l'Intérieur et de la Défense, ou certaines de leurs émanations, qui sont plus particulièrement prédisposés à accomplir cette mission.

Au gré de l'histoire, plusieurs administrations ont développé des structures et des actions de sécurité économique. La dénomination même de la mission et de ces services a connu d'incessants changements.

Leur action consiste principalement à détecter les actes agressifs visant les entreprises. Certaines des méthodes employées par des tiers « indélicats » en recherche d'informations stratégiques, relèvent du droit pénal (vols, dégradations, abus de confiance, atteintes aux systèmes de traitement automatisé, etc.). Dans un second temps, par les contacts entretenus avec ces mêmes entreprises, ces services sont en capacité de les sensibiliser et de les conseiller à propos des mesures de protection qu'il semble opportun de mettre en œuvre. En dehors des actions spécifiques de surveillance qui restent discrètes, ces services interviennent ouvertement lors de conférences, débats, salons et visites dans les établissements, sauf cas particulier.

206. Prise de participations dans une entreprise ou un EPIC à but lucratif, à la condition que celle-ci ait pour objet d'exploiter des services communaux ou des activités d'intérêt général. L'article 64 de la loi NOTRé précise : « 2° Actions de développement économique dans les conditions prévues à l'article L. 4251-17 ; création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire ; politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire ; promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme ».

La protection du secteur civil

La Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI)

Cette direction, qui s'est émancipée du ministère de l'Intérieur lors de la réforme de 2014, reste cependant attachée à ses missions traditionnelles. Héritière de la Direction de la surveillance du territoire (DST), devenue Direction centrale du renseignement intérieur (DCRI avant de devenir DGSI)), elle continue à œuvrer notamment dans la contre-ingérence et la protection du patrimoine économique.

En raison du statut juridique qui protège l'identité de ces agents, leur action est peut-être moins visible que celle menée par les autres services. Pour autant, celle-ci est particulièrement importante, puisque la DGSI est préposée à déployer son action de sécurité économique auprès des industries stratégiques civiles pour la nation, en particulier les grands groupes. Elle est notamment investie d'une mission de protection de la composante économique des intérêts fondamentaux de la nation face aux menaces étrangères. (Circulaire du 1er juin 2010). D'ailleurs, l'arrêté du 2 juin 2006 définit les secteurs d'importance vitale : activités civiles de l'État, activités judiciaires, activités militaires de l'État, alimentation, communications électroniques, audiovisuel et information, énergie, espace et recherche, finances, gestion de l'eau, industrie, santé, transports. Le champ d'action est particulièrement large.

Mais les grandes entreprises civiles ne sont pas les seules entités qui bénéficient d'action de protection et de sécurité économique de la part des services de l'État. D'autres y contribuent également.

La police nationale (PN)

Cette administration s'intéresse depuis fort longtemps au secteur économique. Le suivi qu'elle en fait se situe davantage dans la poursuite de ses missions traditionnelles, telles qu'elles étaient exercées par les renseignements généraux (RG), avant de devenir en 2008 la sous-direction de l'information générale (SDIG), puis service central du renseignement territorial (SCRT) en 2014. Mais ces évolutions n'ont pas éloigné les policiers des entreprises qu'ils suivent depuis de nombreuses années sous l'angle des troubles sociaux.

Cependant, la création du SCRT a vu naître en son sein une mission intelligence économique, dont la jeunesse ne permet pas encore de mesurer les efforts réalisés pour prendre en compte le spectre plus global de la sécurité économique au-delà des troubles sociaux dans les entreprises.

La gendarmerie nationale (GN)

En vis-à-vis, la gendarmerie nationale intervient auprès des PME de sa zone de compétence de sécurité publique, soit 95 % de la surface du territoire national. Bien que sa mission « intelligence économique » soit récente, créée en 2006 après les rapports du député Carayon, elle disposait en fait d'une organisation territoriale de proximité (près de 3 500 brigades), la connaissance de la population, des prédispositions au conseil en sécurité par l'expérience acquise lors des enquêtes judiciaires pour vols, cambriolages, cybercriminalité, etc., lui permettant d'organiser sa mission d'intelligence économique sans complexe. Rassemblant ses connaissances en une mission unique, la gendarmerie nationale dispense depuis ses conseils en sécurité en s'appuyant sur la

protection des personnes et des biens adaptée aux entités économiques. Plusieurs milliers d'entreprises sont sensibilisées chaque année sur le territoire national, tant par des conférences que par des visites en entreprises avec réalisation d'un questionnaire de sécurité économique.

La règle de répartition des entreprises entre les trois services évoqués ici est théorique. En effet, les agents du renseignement territorial ont une compétence départementale dans les territoires, et peuvent donc intervenir en zone gendarmerie, tout comme une TPE-PME peut être suivie par la DGSI, notamment s'il s'agit d'un sous-traitant stratégique. Dans les faits, la coordination est initiée afin d'éviter les redondances entre les services. Elle est assurée par le préfet de région qui anime un comité de pilotage de l'intelligence économique réunissant les différents services publics impliqués.

Nous avons précisé que ces trois services intervenaient au profit des entreprises et industries civiles ; le cas particulier des industries militaires ne doit pas être occulté.

La protection du secteur militaire

Après les différentes réformes qui ont jalonné son histoire, l'action de la Direction de la protection du secret de défense (DPSD) peut être comparée aujourd'hui dans son action vis-à-vis des industries militaires à l'action de la DGSI en faveur des industries civiles (sécurité, protection, contre-ingérence, etc.).

Une seconde entité, placée aux mains de la Délégation générale pour l'armement (DGA), concoure également aux missions de protection et de sécurité économique. Il s'agit de la gendarmerie de l'armement. Par leur statut de gendarmes, ces militaires sont habilités à mener des enquêtes judiciaires au sein des établissements de la DGA.

Ainsi, tant pour les industries civiles que militaires, chaque entreprise, qu'elle soit de taille mondiale ou petit sous-traitant local, dispose d'un service référent de l'État en matière de sécurité économique. Si parfois des doublons peuvent apparaître, notamment pour les industries duales, la coordination s'opère entre les services.

Pour finir, la politique publique d'intelligence économique s'articule autour de trois axes : la compétitivité, la sécurité et l'influence. Si la compétitivité permet aux entreprises d'être plus fortes, la sécurité leur permet d'être moins faibles. Ces dispositifs sont prévus par la loi et les règlements. En revanche, l'influence est un sujet à part puisqu'elle relève davantage du *soft power* et peut participer tant à la compétitivité qu'à la sécurité économique.

Dans son exercice territorial, cette politique publique engage les services de l'État, mais également les collectivités territoriales qui peuvent avoir une action en faveur des entreprises, soit directement en leur octroyant des conditions favorables à leur développement (subventions), soit indirectement en favorisant leur environnement géographique (aménagement du territoire, création de zones industrielles, aménagements routiers, réseaux haut débit, etc.). L'action des collectivités territoriales en faveur des entités économiques implantées sur leur ressort géographique relève directement de la compétitivité, mais contribue aussi indirectement à sa sécurité économique par la stabilisation, voire l'augmentation des recettes fiscales.

La sécurité économique territoriale *stricto sensu* est surtout l'apanage des services de l'État. Selon la taille, le secteur d'activité et les enjeux de l'entreprise, tel ou tel service prendra en compte cette entreprise dans son portefeuille. En cas de conflit entre services, la coordination exercée par le préfet de région permet de désigner celui chargé du suivi de cette entité, voire un double suivi selon certaines spécificités.

Enfin, ce panorama serait incomplet sans évoquer deux autres acteurs qui contribuent à la sécurité économique territoriale : les chambres consulaires et les acteurs privés.

En effet, les chambres de commerce et d'industries (CCI) sont en lien direct avec les entreprises et mènent des actions de sensibilisation à la sécurité économique, le plus souvent en organisant des conférences faisant intervenir les agents des services de l'État ou des experts privés.

En second lieu, le développement de l'intelligence économique en France depuis 2003 a vu la naissance de plusieurs dizaines de cabinets privés d'intelligence économique (dont beaucoup ont été créés par d'anciens agents des services de renseignements de l'État). Au-delà de la sensibilisation menée par les services de l'État, certains de ces consultants procèdent à des audits de sécurité particulièrement pointus.

En raison de la diversité des configurations, chaque entreprise, voire chaque territoire est en mesure de trouver un conseiller public ou un expert privé pour analyser et préconiser des améliorations à sa sécurité économique.

Section 4 – La coopétition, comment conjuguer protection et partage de l'information

La coopétition, qui consiste à coopérer avec ses concurrents, est une stratégie de plus en plus fréquente. Les entreprises hésitent de moins en moins à s'engager dans des alliances avec leurs concurrents pour gagner la double course à la globalisation (taille critique, leader, etc.) et à la technologie (innovation, processus, R&D, etc.). Les gains associés aux stratégies de coopétition peuvent être tout à fait spectaculaires. Pour autant, la coopétition n'est pas sans risque. Le risque principal est celui du pillage de compétences et de technologies par le coopétiteur (Fernandez *et al.*, 2015).

Toute la difficulté de la mise en œuvre d'une stratégie de coopétition réside dans la tension entre la nécessité de s'ouvrir et de partager de l'information avec ses coopétiteurs, tout en restant suffisamment fermé pour protéger l'information vitale pour l'entreprise, c'est-à-dire ses talents, ses brevets, son organisation, ses projets. C'est la gestion de cette tension informationnelle qui est au centre des réflexions proposées dans cette section. Comment doit-on gérer le partage de l'information nécessaire à la coopération lorsque cette information peut être réutilisée par le partenaire/concurrent ?

Afin de répondre à cette question, nous exposerons, dans une première partie, la portée et les limites des stratégies de coopétition. Nous développerons, dans une deuxième partie, la problématique de partage de l'information dans les relations de coopétition.

Nous terminerons en montrant la façon dont une entreprise peut gérer cette situation paradoxale de partage et de protection.

1. La coopétition, une stratégie sous tension

La coopétition, facteur de performance

La coopétition a émergé comme nouveau concept à la fin des années 1990. Sous l'impulsion d'auteurs comme Brandenburger & Nalebuff (1996), puis Bengtsson & Kock (1999, 2000), la coopétition a été progressivement reconnue comme une stratégie pertinente et porteuse pour l'entreprise[207]. La coopétition est une relation paradoxale qui émerge quand deux entreprises rivales coopèrent pour atteindre un objectif commun. L'intérêt et la spécificité du concept de coopétition sont de mettre l'accent sur le paradoxe de la situation. La coopération entre les entreprises n'éteint pas la rivalité entre elles. Les entreprises combinent et encouragent simultanément des relations de compétition et de coopération.

La coopétition est considérée comme une forme de stratégie supérieure aux stratégies de coopération pure et de compétition pure[208]. En effet, une entreprise qui suit une stratégie de coopétition se place dans une situation où elle peut bénéficier à la fois des avantages liés à la coopération et des avantages liés à la compétition. La coopération permet à l'entreprise d'avoir accès de façon quasi gratuite à des ressources, des compétences et des connaissances qu'elles ne possèdent pas en propre. La compétition pousse les entreprises à améliorer leurs produits-services, à innover, à introduire des nouvelles combinaisons productives, etc. Les entreprises qui suivent des stratégies de coopétition ont donc accès à des ressources supplémentaires par la coopération tout en étant stimulées par la compétition pour employer ces ressources de façon efficiente. Elles sont, par la suite, plus performantes.

Les gains potentiels liés à la coopération avec un concurrent sont très nombreux. Cette coopération peut, premièrement, permettre d'importantes économies de coûts. Deux concurrents ont, ainsi, le même type d'approvisionnement et tout intérêt à coopérer pour s'approvisionner en commun auprès des mêmes fournisseurs. Des concurrents ont également des systèmes de production proches ; ils peuvent donc facilement les mutualiser pour obtenir des économies d'échelle. Il en est de même pour le partage des coûts de R&D, de marketing, de distribution, etc. La coopération entre concurrents peut, deuxièmement, être l'occasion de nouveaux apprentissages. Deux concurrents ont des ressources et compétences à la fois proches et différentes. Il y a donc de nombreuses opportunités de croisement de ces ressources et compétences pour générer des apprentissages originaux et fructueux[209].

---

207. Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B. & Le Roy, F., *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2010.
208. Le Roy, F. & Sanou, F. H., « Does Coopetition Strategy improve Market Performance: an Empirical Study in Mobile Phone Industry », *Journal of Economics and Management*, 17, 2014, pp. 63-94.
209. Gnyawali, D. & Park, B., « Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation », *Research Policy*, 40(5), 2011, pp. 650-66.

Dans cette perspective, plusieurs cas de succès de la coopétition peuvent être mis en évidence. Il en est ainsi de la coopétition entre Sony et Samsung dans la TV à écran plat. Les deux entreprises ont co-développé la technologie LCD et ont décidé de continuer à vendre séparément leurs télévisions. Sony et Samsung sont dans une relation typique de coopétition, en coopérant pour le développement d'une nouvelle technologie et en rivalisant pour la commercialisation des produits qui intègrent cette nouvelle technologie.

Un second cas exemplaire de succès de coopétition est l'alliance entre BMS et Sanofi dans l'industrie pharmaceutique[210]. Ces deux entreprises ont établi une alliance pour le développement, la production et la commercialisation de deux médicaments, le Plavix et l'Aprovel. La coopétition a été un succès en termes d'innovation et en termes financiers. Les partenaires se sont partagés les coûts de développement, de production et de distribution. La coopétition a permis la création du Plavix, un médicament qui bénéficie à 92 millions de patients dans 115 pays, ainsi que de l'Aprovel, qui a connu un succès moindre mais tout de même remarquable. Au total, la coopétition a généré un chiffre d'affaires de pas moins de 80 milliards d'euros !

Les risques de la coopétition

Si la coopétition est porteuse de vertus pour l'entreprise et semble incontournable dans certains secteurs, elle n'en est pas moins une stratégie risquée. Coopérer avec son rival augmente le risque d'imitation de ses ressources et compétences. Normalement, le processus de copie des ressources d'un concurrent performant est difficile. Les entreprises compétitives sont, par nature, celles qui ont des ressources uniques et difficiles à imiter. Lorsque deux entreprises décident de coopérer, les barrières à l'imitation tendent à se fragiliser, voire à disparaître, en raison de la création d'interfaces et de connexions entre les partenaires.

Lorsque les entreprises optent pour des stratégies de coopétition, elles se retrouvent donc confrontées à un dilemme[211]. Il s'agit de s'ouvrir pour partager des ressources avec un concurrent, tout en restant suffisamment fermé pour conserver des actifs stratégiques uniques. Il faut essayer simultanément d'absorber le savoir-faire de son concurrent pour s'enrichir et protéger son cœur de compétences[212].

Le pillage de compétences est tellement réalisable qu'il est parfois considéré comme le motif principal de la coopétition. Dans un véritable « agenda caché », c'est parce qu'une entreprise a pour projet d'imiter les ressources et compétences de son concurrent qu'elle va lui proposer un accord de coopération (Hamel, 1991). Comme chaque coopétiteur a

210. Bez, S. M., Le Roy, F., Pellegrin-Boucher, E. & Goursaud, P., « Le patient anglais », In Marquès, P. & Granata, J. (Eds.), *Coopétition: S'allier à ses concurrents pour gagner,* Tours: Pearson France, 2014, pp. 126-153.

211. Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurau, C., « Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability », *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 2013, pp. 71-89.

212. Le Roy, F. & Fernandez, A.-S., « Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team », *British Journal of Management*, 26, 2015, pp. 671-688.

le même agenda caché, il s'agit alors d'un double jeu de dupe. Chacun tente de s'approprier le plus possible le savoir-faire de l'autre, tout en se protégeant autant que possible de l'imitation de son propre savoir-faire.

En résumé, la coopétition est une stratégie à fort potentiel de performance tout en étant risquée. Les risques liés à la coopétition en font une stratégie sous tension. La coopétition est une relation qui peut être « gagnant-gagnant », mais également « gagnant-perdant ». Il est donc capital pour le succès de cette stratégie de savoir gérer les risques qui lui sont associés en mettant en place un management strict de la relation, en mettant en présence des ressources humaines « sûres » et préparées à ces risques, en ne permettant qu'un accès limité aux espaces physiques et sensibles de l'entreprise, etc.

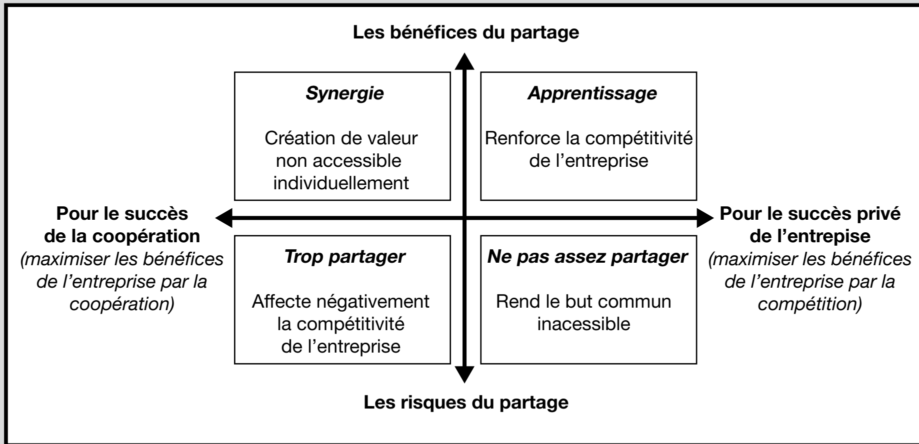
2. La problématique du partage de l'information

Dans une situation de coopétition, certaines ressources et compétences doivent être partagées avec son coopétiteur tout en protégeant de l'imitation les ressources et compétences clés. Toute la difficulté vient du fait que la logique de développement du projet commun s'oppose en partie à la logique de l'entreprise. En effet, le succès du projet commun dépend de l'intensité du partage de l'information entre les partenaires. Ainsi, du point de vue du projet, un contexte de partage d'informations sans contrainte doit être encouragé. En revanche, du point de vue de l'entreprise, les salariés impliqués dans le projet n'ont peut-être pas intérêt à adopter un comportement purement coopératif. En effet, les informations qui sont partagées pour le succès du projet commun peuvent être réutilisées par les partenaires sur d'autres projets qui eux sont menés en compétition. Le choix stratégique idéal serait de maximiser les gains de la coopération tout en limitant l'information apportée[213]. Mais cette option semble irréalisable car le partenaire serait aussi conduit à minimiser son apport.

Le partage de l'information constitue donc une décision stratégique difficile à prendre. En s'inspirant de la théorie des jeux, pour maximiser son intérêt privé, l'entreprise peut vouloir partager ses informations stratégiques pour deux raisons : s'assurer du succès de la coopération et donc maximiser sa part relative dans ce succès ; et profiter de cette coopération pour apprendre. Cependant, le partenaire étant un concurrent, à ces deux bénéfices correspondent deux risques : le risque de trop partager et le risque de ne pas partager suffisamment. La combinaison de ces deux dimensions permet d'identifier quatre situations : synergie, apprentissage, trop de partage, et pas assez de partage (voir figure 5.2).

213. Ilvonen, I. & Vuori, V., « Risks and benefits of knowledge sharing in co-opetitive knowledge networks », *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 13(3), 2013, p. 209.

Figure 5.2 – L'arbitrage entre les gains et les risques liés au partage



Source : adapté de Bez, 2015.

Synergie

Cette situation revient à accepter de partager en considérant que le partage est profitable du fait de la complémentarité entre les coopétiteurs. Elle permet de créer une nouvelle combinaison d'expertises et de ressources, ce qui ne serait pas possible individuellement. Cette nouvelle combinaison permet des économies de coûts, ainsi que la réduction du temps nécessaire pour développer une technologie ou un produit.

Par exemple, Sanofi avait découvert deux molécules avec un fort potentiel de *blockbusters*, le Plavix et l'Aprovel. Cependant, à l'époque, Sanofi était très peu présent aux États-Unis (premier marché mondial). Ainsi, Sanofi s'est allié avec BMS, qui est une entreprise américaine, pour co-développer et co-commercialiser ces deux molécules. Par ce choix, Sanofi a pu maximiser ses ventes aux États-Unis grâce à son concurrent BMS, dont le réseau de distribution était implanté et efficient.

Apprentissage

Dans cette situation, accepter de partager est profitable à l'entreprise par le biais de l'accès aux compétences externes qu'elle peut alors internaliser et réutiliser dans d'autres projets. L'entreprise peut vouloir limiter au maximum l'information qu'elle partage et en même temps essayer de s'approprier le maximum de connaissances. Hamel parle de « course à l'apprentissage » (Hamel, 1991). Cependant, limiter le partage a un impact négatif sur l'opportunité d'apprentissage, car le coopétiteur ne donnera que s'il constate que l'entreprise donne. Si l'entreprise veut apprendre, elle doit donner.

Par exemple, un représentant d'une société de haute technologie dans une interview sur la sécurité de la connaissance soutient : « Nous avons des activités de réseautage très précieuses. Et tout le monde sait que si vous allez à un groupe avec l'intention seulement d'acquérir des connaissances en ne donnant rien, vous n'allez pas gagner beaucoup. Si tous les membres du réseau sentent que tout le monde participe, alors le résultat est meilleur. Ensuite, il est très important de savoir ce que nous pouvons apporter au réseau et ainsi gagner quelque chose en retour. Lorsque ces réseaux sont construits, il est très important que les participants comprennent la valeur de la connaissance, et les règles sont claires pour tous les participants » (Ilvonen & Vuori, 2013).

L'apprentissage peut se faire sur des technologies et du savoir-faire. Par exemple, General Motors, le géant de l'automobile, a utilisé son alliance NUMMI avec son concurrent Toyota pour apprendre le *lean manufacturing* et le réutiliser dans la majorité de ses projets. Gary Cowger, le vice-président de General Motors des relations sociales et frais généraux, soutient : « Les racines de nos progrès proviennent du *Toyota Production System* [TPS]. Nous avons appris d'eux [Toyota]. Et nous devons donner le crédit à ceux qui en sont à l'origine. »[214]

L'apprentissage peut se faire en termes d'intelligence économique directement liée à la compréhension de son environnement stratégique et des intentions de son concurrent[215]. En effet, en travaillant avec un concurrent, l'entreprise accède à des informations clés sur le comportement et la stratégie de ce dernier, et confronte sa vision de l'environnement externe à celle de ce même concurrent. Par exemple, dans l'industrie spatiale, l'alliance entre Thales et Astrium pour la fabrication d'un satellite a posé des problèmes de partage d'informations. Les ingénieurs ne voulaient pas partager toutes les informations techniques qui auraient permis au coopétiteur d'identifier ses forces et ses faiblesses. La coopétition est donc bien un lieu de collecte d'informations sur le concurrent.

Trop de partage

Collaborer avec un concurrent peut conduire à « armer » son propre concurrent avec ses propres armes (information/savoir-faire). Ainsi, partager dans une coopération peut conduire à affaiblir la position concurrentielle de l'entreprise dans les projets où elle est en compétition avec le partenaire.

Par exemple, en 2005, un appel d'offre pour la fabrication de TGV à destination du marché chinois est remporté par Siemens. Siemens vend ainsi 60 trains ICE3 au gouvernement chinois. En contrepartie, Siemens accepte un transfert de technologie à son partenaire chinois[192]. Les TGV sont assemblés en Chine, par des Chinois, à partir de pièces issues de Siemens. Dès 2008, le premier CRH3 chinois sort directement des chaînes de production du partenaire chinois… et devient le concurrent direct du ICE 3 de Siemens sur les marchés chinois, puis sur les marchés mondiaux !

---

214. Inkpen, A. C., « Learning Through Alliances: General Motors and NUMMI », *California Management Review*, 47(4), 2005, pp. 114-136.
215. Dameron, S. & Garreaud, L., « De l'intelligence économique à l'intelligence stratégique », In Nogatchewski, G. & Perret, V. pour Dauphine Recherche en Management (eds), *L'état des entreprises 2014*, collection Repères, La Découverte, 2014.
216. Jolly, D., *Les entreprises qui font la Chine*, Eyrolles, Paris, 2011.

Pas assez de partage

La facilité avec laquelle des entreprises peuvent partager des informations dépend de l'intensité de la concurrence. Si cette intensité est trop forte, les individus vont être réticents à partager. Et donc l'objectif commun ne sera peut-être pas atteint. Par exemple, dans l'industrie spatiale, le succès de l'alliance entre Thales et Astrium était menacé par une surprotection de l'information (Fernandez & Chiambaretto, à paraître). Les employés refusaient de partager les informations techniques qu'ils jugeaient comme confidentielles. Un manager de projet expliquait ainsi que : « Les ingénieurs nous ont dit «nous ne voulons pas partager car c'est notre cœur de métier, et nous ne voulons pas donner ce type d'information» ».

Pour résumer, fixer le niveau de partage de l'information est une décision stratégique difficile à prendre. Les entreprises doivent choisir le niveau de partage de l'information en fonction des bénéfices et risques anticipés (voir figure 5.2). Deux cas extrêmes sont possibles : tout partager (partage excessif) ou ne pas assez partager (partage insuffisant). Le partage excessif signifie partager sans retenue toutes les informations possédées dans l'entreprise. Cette situation extrême est risquée car l'entreprise peut perdre son avantage concurrentiel. Le partage insuffisant est faussement attractif. En limitant le partage de l'information, l'entreprise se protège de la perte de son avantage concurrentiel. Cependant, dans ce cas, elle risque de ne pas profiter du potentiel de la coopération qui l'avait conduite à coopérer initialement (coût d'opportunité). Dans une situation intermédiaire entre ces deux extrêmes, tout l'art consiste à savoir manager les tensions informationnelles.

3. Manager la tension informationnelle

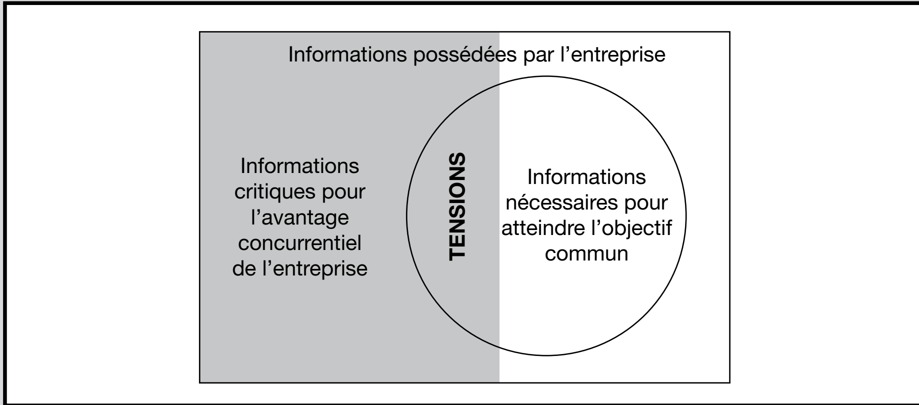
Une entreprise en coopétition est confrontée à un problème de superposition entre les informations critiques pour le succès de la coopération et les informations critiques pour l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Fernandez et Chiambaretto[217] qualifient cette situation de « tension informationnelle » (voir figure 5.3). Les entreprises aimeraient ne pas partager les informations qui leur assurent un avantage concurrentiel (partie en gris foncé à la figure 5.3). Sauf que, certaines d'entre elles sont nécessaires pour le succès du projet. En ce sens, les entreprises sont donc contraintes de partager.

Pour gérer la protection des informations critiques simultanément pour la coopération et pour l'entreprise, l'entreprise peut « limiter l'absorption/imitation par le coopétiteur ». Le partage des informations critiques ne générerait pas de tension si l'utilisation de ces informations était limitée au projet en coopération. Le problème est lié au fait que le coopétiteur peut réutiliser ces informations dans les projets en compétition. Oxley[218] parle de « risque d'appropriation ». Donc en limitant l'absorption, l'entreprise limite les risques d'appropriation par l'autre.

---

217. Fernandez, A. S. et Chiambaretto, P. (à paraître), « Managing tensions related to information in coopetition », *Industrial Marketing Management*, Special Issue.
218. Oxley, J. E., « Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach », *Journal of Law, Economics, and Organization*, 13(2), 1997, pp. 387-409.

Figure 5.3 – La tension informationnelle



Source : adapté de Fernandez et Chiambaretto, à paraître.

Comment limiter l'absorption par le coopétiteur tout en partageant des informations avec lui ? Cette question est centrale dans la réussite d'une stratégie de coopétition. En réponse, deux principes permettent de manager le risque de la coopétition : le principe de séparation et le principe d'intégration[219].

Le principe de séparation

Le premier principe pour manager la tension informationnelle est le principe de séparation. Ce principe consiste à séparer les informations à partager selon des projets. Si les informations sont nécessaires à la réussite du projet en coopération, elles sont partagées avec le coopétiteur. Si elles ne sont pas nécessaires à la réussite du projet, elles ne sont pas partagées.

Si nous reprenons l'exemple de la coopétition entre Astrium et Thales, la solution choisie pour résoudre le risque du partage de l'information a consisté à mettre en place un système informatique qui respecte le principe de séparation. Au niveau du projet, le système informatique spécifique cumule les informations nécessaires au projet provenant des deux entreprises. Mais l'accès à ce système informatique est protégé. Les personnes non impliquées dans le projet ne peuvent pas y avoir accès.

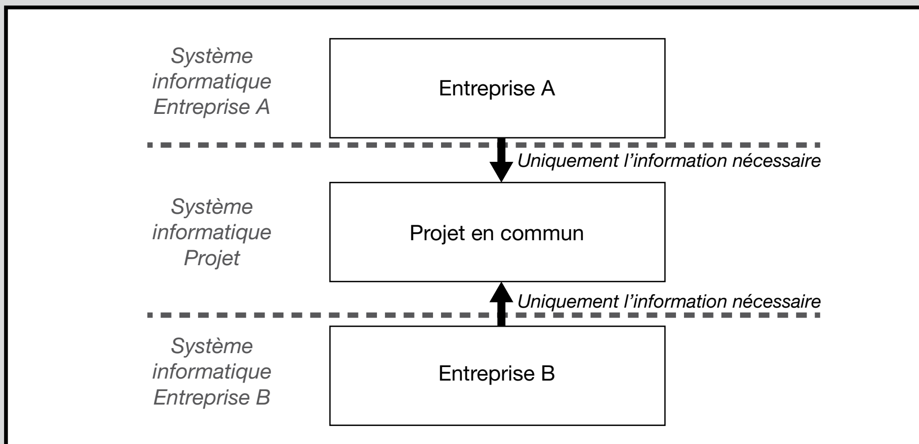
Pour renforcer le principe de séparation, il est possible de mettre en place un système formel et informel qui permet de contenir l'information partagée uniquement à la coopération. Ce système empêche la réutilisation des informations partagées dans les projets en compétition. Le système formel consiste en une protection légale basée sur des contrats, des clauses de confidentialité, etc. Le contrôle plus informel peut, par exemple, consister à introduire de la complexité. Une complexité qui prend forme en mettant en

219. Le Roy, F. & Fernandez, A.-S., « Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team », *British Journal of Management*, 26, 2015, pp. 671-688.

place une structure où les informations partagées ne sont qu'une partie d'un tout plus global et donc non assimilable.

Le principe de séparation est un premier niveau de protection des informations. Ce principe consiste à exclure du partage toutes les informations qui ne contribuent pas à la réussite du projet. Toutefois, ce principe a des limites. Il ne permet pas de prévenir l'ensemble des fuites intentionnelles ou accidentelles. En effet, malgré le système informatique, ce sont les individus qui partagent et décident de partager. Et ces derniers peuvent décider de partager des informations qu'ils ne devraient pas partager (fuites intentionnelles), mais aussi de partager sans s'en rendre compte des informations stratégiques pour l'entreprise (fuites accidentelles).

Figure 5.4 – Le principe de séparation



Source : adapté de Fernandez et Chiambaretto, à paraître.

Le principe d'intégration

L'entreprise peut décider que le management de la tension informationnelle repose sur ses employés et sur leur capacité à intégrer individuellement la logique coopétitive. Ce principe d'intégration consiste à laisser les employés gérer le paradoxe de la coopétition et juger par eux-mêmes les informations à partager. Leurs décisions sont alors guidées par la volonté d'optimiser les bénéfices de la situation de coopétition. Le principe d'intégration repose sur le postulat que les employés sont capables d'accepter la situation paradoxale que génère la coopétition et d'en optimiser les bénéfices[220]. Par exemple, en termes de partage d'information, il peut être profitable pour l'entreprise que les employés laissent fuiter de manière délibérée certaines informations. En effet, ces fuites délibérées s'accompagnent souvent d'une contrepartie positive pour l'entreprise.

220. Luo, Y., « A coopetition perspective of global competition », *Journal of World Business*, 42(2), 2007, pp. 129-144.

Le rôle des employés dans le partage de l'information est clé. Le choix de partager résulte d'un processus de négociation progressif et quotidien, et non d'une décision processuelle automatique. Ce n'est pas le résultat d'un simple calcul coût/avantage. Il n'est donc pas possible de mettre en place une liste figée d'informations à partager ou à ne pas partager. L'employé doit constamment prendre sa décision en fonction du degré de nécessité de l'information, des informations qu'il pourra recevoir en retour, mais aussi du risque de trop partager ou de ne pas assez partager.

Partager ou non une information n'est pas un choix binaire pour les employés. Ces derniers peuvent agir sur la modalité du partage de l'information. Les employés ont la liberté d'effectuer un partage des connaissances en suivant un principe « d'offuscation »[221]. L'offuscation consiste à rendre flou le lien de causalité qui intéresse l'autre entreprise en noyant ce lien dans un ensemble d'informations avec « des causalité placebos ». L'entreprise peut ainsi partager des connaissances sans pour autant se défaire de ses connaissances critiques.

Dans le cas de coopétition entre Astrium et Thales, les managers de projet ont intégré le paradoxe. Le manager de projet, avant de donner une information nécessaire pour le succès du projet, choisit s'il accepte que l'information partagée puisse être reprise par l'entreprise partenaire. Il la transforme en information non appropriable. Par exemple, en agrégeant les données sans donner de détails sur la méthode ou la structure de coût. Ainsi, pour un manager de projet, « il est clair que nous essayons de ne pas donner une totale visibilité ou donner une information qui n'est pas liée au projet »[222].

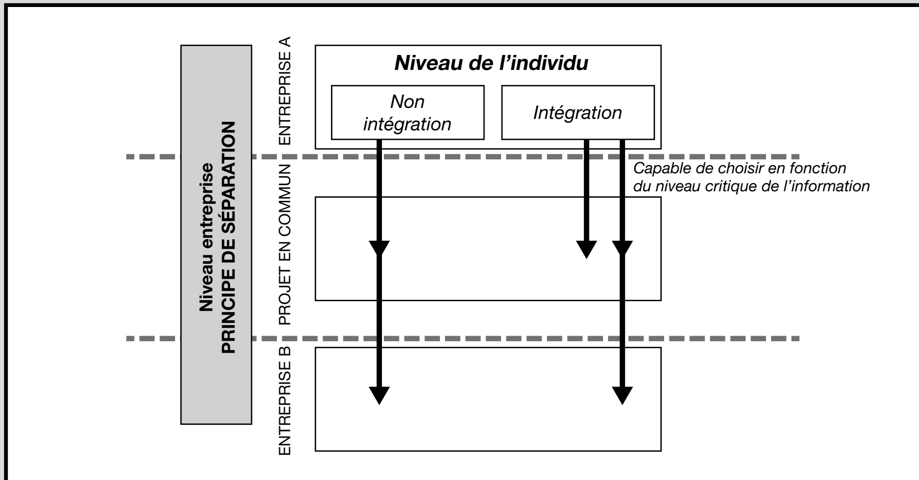
Le principe d'intégration se révèle efficace pour manager le partage de l'information. Les employés intègrent le paradoxe coopétitif et le choix de l'information à partager reste à leur discrétion. Leur rôle est clé dans le partage de l'information. Toutefois, le management de l'information ne peut pas reposer uniquement sur le principe d'intégration. L'organisation doit nécessairement surveiller les employés à cause des fuites d'information intentionnelles et involontaires. Les fuites intentionnelles sont ainsi fondées sur une intention de privilégier l'intérêt du projet au détriment de celui de l'entreprise. Les employés lorsqu'ils sont intégrés au projet en coopération avec le partenaire sont dans une situation de double loyauté. Ils assument le fait de gérer l'arbitrage entre les bénéfices du partage et les risques du partage. L'organisation doit nécessairement s'assurer que cet arbitrage se fait au profit de l'entreprise et pas uniquement au profit du succès du projet.

---

221. Baumard, P., « Learning in Coopetitive Environments », In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elg, Cheltenham, 2010, pp. 74-94.

222. Bez, S. M., « Partager et protéger l'information dans la coopétition », Document de Travail, MRM-Stratégie/Chaire IE et Stratégie de l'Entreprise, Université Montpellier et Université Paris-Dauphine, Montpellier, Paris, 2015.

Figure 5.5 – Principe d'intégration de la tension informationnelle



Source : adapté de Fernandez et Chiambaretto, à paraître.

Par exemple, un contrôleur de gestion impliqué dans une alliance d'un groupe automobile français soutient : « Avec [mon homologue de l'autre entreprise] j'étais capable de – on était capable d'avoir des discussions complètement *off*, voire des trucs que moi je ne disais pas en interne (…), mais qui me permettait d'influer sur telle ou telle position pour comprendre, etc. Et de la même façon pour elle. Donc ça a permis de mettre pas mal d'huile dans les rouages quand même ».

De plus, l'organisation doit sensibiliser les individus aux fuites informationnelles involontaires pénalisantes pour l'entreprise. Ces fuites sont qualifiées d'involontaires car elles peuvent être provoquées par un manque de vision globale de la stratégie de l'entreprise. Dans ce cas, l'employé n'arrive pas à percevoir le caractère stratégique de certaines informations. Elles peuvent être aussi provoquées par la fierté et/ou l'ego de l'employé. Afin de légitimer sa place dans le projet, il va vouloir montrer qu'il maitrise le sujet et peut donc partager des informations qu'il ne devait pas partager[223]. Par exemple, un cadre dirigeant d'un grand groupe françaisconstate : « On a des formations sur la sureté de l'information, des sensibilisations. Mais, mais bon, nos ingénieurs sont de grands naïfs. »

De plus, l'employé ne peut pas protéger une information sans le soutien d'une organisation adéquate. Par exemple, un employé ne pourra pas protéger une information s'il

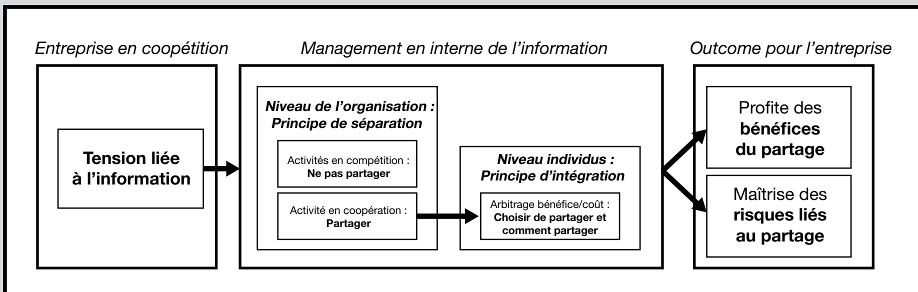
223. Van den Hooff, B., Schouten, A. P. & Simonovski, S., « What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing », *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 2012, pp. 148-158.

n'y a pas la possibilité de contrôler l'accès au système d'information[224]. L'entreprise ne peut pas laisser cet enjeu aux seules mains des employés ; elle doit contrôler les fuites délibérées et involontaires et mettre en place une structure adéquate de protection de l'information.

Un modèle global

Pour gérer les tensions informationnelles, le principe de la séparation et le principe d'intégration ont avantage à être employés simultanément (voir figure 5.6). Le principe de séparation permet un premier niveau de protection, en définissant le périmètre de la coopération et les informations qu'il est possible de partager. Une fois définies les informations qu'il est possible de partager, il est nécessaire que les individus intègrent le paradoxe coopétitif pour gérer les échanges d'informations tout au long de l'évolution du projet. Ce double management par la séparation et l'intégration permet de profiter du partage de l'information tout en maîtrisant les risques liés au partage.

Figure 5.6 – Modèle de gestion du partage de l'information en coopétition



Source : adapté de Bez, 2015.

La coopétition est donc un choix stratégique performant, mais risqué. Afin d'avoir une balance positive entre les bénéfices et les risques, l'entreprise doit être capable de maitriser le partage d'informations et la protection des connaissances. Concrètement, cet équilibre peut être atteint en combinant deux principes de management : le principe de séparation et le principe d'intégration. L'entreprise n'a pas nécessairement besoin de choisir entre ces deux principes mais gagne à les combiner. Ainsi, l'entreprise peut séparer les informations à partager ou non en fonction de leur nécessité vis-à-vis du succès du projet (principe de séparation). Elle peut ainsi contenir les informations partagées au projet en coopération en empêchant la réutilisation par le coopétiteur. Mais elle peut simultanément demander aux individus en charge de la coopération de gérer l'appropriation des informations partagées (principe d'intégration). Cette solution implique que l'entreprise fasse des choix structurels d'organisation, mais aussi qu'elle augmente

224. Jiang, X., Li, M., Gao, S., Bao, Y. & Jiang, F., « Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts », *Industrial Marketing Management*, 42(6), 2013, pp. 983-991.

le niveau d'alerte de ses salariés vis-à-vis de cette situation de coopétition (formation, recrutement). En d'autres termes, il faut qu'elle adopte un comportement délibéré de gestion des tensions informationnelles en situation de coopétition.

Conclusion

La notion de protection est plus large qu'il n'y paraît. Ainsi ne s'agit-il pas simplement d'enfermer ses dossiers dans une armoire forte ou de porter chaque soir les documents confidentiels à la déchiqueteuse, actions essentielles au demeurant. Il peut s'agir également de « briefer » ses collaborateurs sur les informations à ne pas diffuser et sur celles qu'il est possible, au contraire, de donner… en guise de monnaie d'échange. Car si tout acteur cherche à obtenir des informations sur les autres, il y a fort à parier que les autres cherchent à se procurer des informations sur lui. Or, pour recevoir, il faut savoir donner, appâter même. Les joueurs de Dames le savent bien : il faut savoir « sacrifier des pions » pour en prendre davantage. « Voir sans être vu » nécessite donc de protéger ses informations stratégiques au sens large du terme. « Lorsque vous fermez à clef les portes d'un laboratoire, disait Pasteur, vous enfermez plus de choses à l'extérieur du laboratoire qu'à l'intérieur. » Protéger en enfermant ou protéger en diffusant ? Il n'existe pas de recette miracle, mais des choix stratégiques à opérer. Ici, une entreprise préfèrera payer une amende plutôt que de diffuser ses résultats financiers aux organismes officiels. Mais là, elle préfèrera les rendre publics, consciente que la visibilité ainsi obtenue pourrait lui attirer de nouveaux clients...

On le voit, la sécurité économique est une porte d'entrée sur l'ensemble des dimensions de l'intelligence économique, puisqu'elle implique ou est dépendante des actions de veille, management des connaissances et influence.

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.



Chapitre 6
Influencer

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- définir et expliquer les concepts d'influence, de lobbying, de réputation et de réseaux ;
- faire la différence entre une stratégie légale et légitime d'influence et des pratiques illégales ;
- mettre en œuvre une stratégie de réseau adaptée selon l'entreprise ou l'organisation concernée ;
- expliquer comment construire ou détruire une stratégie avec l'e-réputation ;
- définir et bâtir une démarche de lobbying.

L'influence est une des activités fondamentales de l'IE. Bien entendu, nous entendons ici une influence légale, c'est-à-dire une mobilisation de l'intelligence humaine, de techniques et de pratiques visant à orienter les comportements des individus afin d'obtenir une décision ou une action souhaitée. L'influence en IE ne recouvre en aucun cas des pratiques illégales comme l'intimidation, le versement d'argent ou l'offre de services ou de « cadeaux » qui viseraient à faire changer le comportement des individus. Cela relève plus de la corruption que de la sphère d'influence, dont il est question dans ce chapitre.

Dans le domaine de l'IE, l'influence est une pratique officielle, très développée dans les pays anglo-saxons et par de nombreuses entreprises pour atteindre leurs objectifs en utilisant des techniques légales et tout un arsenal juridico-institutionnel pour faire changer les opinions d'un individu, d'une entreprise ou d'un groupe important d'individus (par exemple, influence pour les élections politiques).

Dans ce chapitre sont présentées quatre sections qui expliquent les principes et les techniques de l'influence : la première revient sur les grands principes et la mise en œuvre des stratégies d'influence. La deuxième partie explique comment développer et utiliser ses réseaux pour influencer. La troisième propose un cas précis d'influence, l'e-réputation ou comment façonner l'image d'une entreprise ou d'un individu sur les réseaux sociaux. La dernière section permet de comprendre les pratiques de lobbying dans le cadre notamment de la « normalisation » des produits et des services pour aider des entreprises ou des pays à obtenir des marchés.

Section 1 – Les principes de l'influence et leur mise en œuvre

L'intelligence économique ne consiste pas uniquement à savoir quelque chose (par la veille) et à protéger ce qu'on sait (*via* la protection du patrimoine informationnel). L'IE, à travers l'influence, vise également à orienter l'environnement en fonction de ses intérêts.

Une stratégie d'influence peut, à cet égard, être définie comme étant « une allocation de ressources informationnelles et une mobilisation de vecteurs visant à orienter les attitudes et comportements d'individus ou de publics en agissant sur leur perception[225] ».

225. Définition proposée dans l'ouvrage *Influentia*, Lavauzelle, dirigé par Ludovic François et Romain Zerbib, 2015, p. 19.

Cette définition s'inscrit dans la droite ligne des travaux de James Gardner March (1955), qui appréhende l'influence comme une interaction sur le processus décisionnel qui aboutit à une modification des intentions. Un « changement d'état » qui se matérialise par un « écart entre le comportement réel d'un individu au temps t1 et le comportement prévisible en t0[226] ».

Robert Alan Dahl (1957) complétera cette approche en soulignant que A opère une influence sur B, dès lors qu'il obtient de B une action qu'il n'aurait accomplie spontanément : le terme « action » désignant ici « attitude » ou « comportement ». Il souligne, par ailleurs, que l'influence est effective dès lors que « les desiderata ou les intentions de l'un agissent sur les actions de l'autre[227] ».

La capacité d'influence d'un individu ou d'une organisation semble, en conséquence, déterminée par l'aptitude de celui-ci à modifier les attitudes et comportements d'un tiers en fonction des intérêts qui sont les siens, faisant ainsi de l'influence un pouvoir sur autrui. Un pouvoir « plus subtil que la force et plus avantageux que l'échange, sans récompense, ni menace[228] », comme le souligne François-Bernard Huyghe (2004).

Une stratégie d'influence, pour quoi faire ?

On peut vendre le meilleur produit, au meilleur prix, et néanmoins plier face à une campagne médiatique ou un chamboulement des normes et des standards sur lesquelles repose le modèle économique de l'entreprise. Ainsi, par exemple, une cigarette électronique prohibée de l'espace public, interdite de publicité ou encore perçue comme étant dangereuse par l'opinion publique induit *de facto* un marché dysfonctionnel, incapable de produire efficacement de la valeur. Orienter les normes, les règles et la perception du public est par conséquent un préalable indispensable pour soutenir la performance d'une firme.

Une stratégie d'influence repose schématiquement sur un protocole composé d'au moins cinq étapes élémentaires.

1. Définition de l'objectif

La première étape a pour objet de formuler clairement l'objectif à atteindre. Il existe de multiples motifs susceptibles de conduire une organisation à entreprendre ou à déléguer, auprès d'un cabinet spécialisé, une stratégie d'influence.

---

226. March, J. G., « An introduction to the theory and measurement of influence », *American Political Science Review*, 49 (02), 1955, pp. 431-451.
227. Dahl, R. A., « The concept of power », *Behavorial Science*, 2 (3), 1957, pp. 201-215.
228. Huyghe, F.-B., « Les nouveaux jeux de l'influence », *Business sous influence*, Éditions d'Organisation, 2004.

Quelques exemples d'objectifs

– améliorer l'image du sucre auprès de l'opinion publique ;

– rallier l'opinion au sujet de l'ouverture des magasins le dimanche ;

– détériorer l'image de la filière nucléaire ;

– modifier la perception du public à l'égard du réchauffement climatique ;

– empêcher l'application d'une taxe ;

– etc.

Bien qu'il existe une vaste variété d'objectifs envisageables, une stratégie d'influence s'inscrit systématiquement dans l'une et/ou l'autre des deux catégories suivantes :

- agir sur l'attitude et le comportement du public ;
- agir sur le cadre réglementaire du marché.

2. Agir sur l'attitude et le comportement du public

La méthode employée pour façonner l'opinion se nomme « relations publics ». Née en 1928 sous l'impulsion d'Edward Louis Bernays, elle émergea sous la forme de procédés sophistiqués visant à court-circuiter le sens critique du public en transitant directement *via* le subconscient des foules. Inspiré des travaux de son oncle (Sigmund Freud), Edward Louis Bernays appliqua au fond subtilement les préceptes de la psychanalyse à l'art de la publicité.

Là où la réclame classique commandait de vendre un produit (comme un piano par exemple) en magnifiant ses attributs techniques, Bernays suggéra en effet d'instrumentaliser de remarquables architectes pour qu'ils établissent l'idée selon laquelle posséder un instrument de musique chez soi était chic et tendance. L'impact fut redoutable.

De même, il échafauda (au profit de l'industrie porcine) la légende selon laquelle les œufs au bacon étaient une forme typiquement américaine de petit déjeuner copieux recommandée par d'honorables médecins.

Ainsi, au fil du temps, Bernays formalisa un protocole communicationnel en mesure d'incliner le public à des normes sociales particulières, dont il se faisait l'architecte au profit des organisations désireuses de modifier les dictats sociaux en fonction de leurs intérêts (mode vestimentaire, etc.).

Les « relations publics », en résumé, poursuivent un seul et même objectif : reconfigurer l'environnement en agissant *via* la perception des parties prenantes et ce, qu'il s'agisse de vendre une lessive, un président ou… une guerre. Edward Louis Bernays fît à cet égard ses débuts au sein du Committee on Public Information (également appelé commission Creel), dont l'objectif fut ni plus ni moins de « vendre » à l'opinion américaine l'entrée en guerre de leur pays au sein de la Première Guerre mondiale. L'exemple

le plus célèbre de réalisation menée par cette commission fut l'affiche de l'Oncle Sam accompagnée du slogan « *I want you for US Army* ».

Comment manipuler l'opinion ?

« Mais on peut soutenir que le succès le plus retentissant de Bernays sera d'avoir amené les femmes américaines à fumer. Cet épisode, si éclairant sur sa manière de penser et de travailler, mérite d'être raconté en détail. Nous sommes […] en 1929 et, cette année-là, George Washington Hill (1884-1946), président de l'American Tobacco Co., décide de s'attaquer au tabou qui interdit à une femme de fumer en public, un tabou qui, théoriquement, faisait perdre à sa compagnie la moitié de ses profits. Hill embauche Bernays qui, de son côté, consulte aussitôt le psychanalyste Abraham Arden Brill (1874-1948), une des premières personnes à exercer cette profession aux États-Unis. Brill explique à Bernays que la cigarette est un symbole phallique représentant le pouvoir sexuel du mâle : s'il était possible de lier la cigarette à une forme de contestation de ce pouvoir, assure Brill, alors les femmes, en possession de leurs propres pénis, fumeraient. La ville de New York tient chaque année, à Pâques, une célèbre et très courue parade. Lors de celle de 1929, un groupe de jeunes femmes avaient caché des cigarettes sous leurs vêtements et, à un signal donné, elles les sortirent et les allumèrent devant des journalistes et des photographes qui avaient été prévenus que des suffragettes allaient faire un coup d'éclat. Dans les jours qui suivirent, l'événement était dans tous les journaux et sur toutes les lèvres. Les jeunes femmes expliquèrent que ce qu'elles allumaient ainsi, c'était des "flambeaux de la liberté" (*torches of freedom*). On devine sans mal qui avait donné le signal de cet allumage collectif de cigarettes et qui avait inventé ce slogan ; comme on devine aussi qu'il s'était agi à chaque fois de la même personne et que c'est encore elle qui avait alerté les médias. Le symbolisme ainsi créé rendait hautement probable que toute personne adhérant à la cause des suffragettes serait également, dans la controverse qui ne manquerait pas de s'ensuivre sur la question du droit des femmes de fumer en public, du côté de ceux et de celles qui le défendaient – cette position étant justement celle que les cigarettiers souhaitaient voir se répandre. Fumer étant devenu socialement acceptable pour les femmes, les ventes de cigarettes à cette nouvelle clientèle allaient exploser. »

Préface de Normand Baillargeon à Bernays, E. L. (2007),
Propaganda : comment manipuler l'opinion en démocratie,
Éditions Zones.

Relations publiques ou relations publics ?

« Dans le but de corriger la trompeuse traduction de l'anglais "*public relations*", la profession a récemment malmené l'orthographe. Rebaptisée "relations publics", comme on dit "relations investisseurs" ou "relations clients", la discipline entend affirmer plus clairement son objet : l'installation et la gestion des relations qu'une organisation se doit d'entretenir, de manière permanente et organisée, avec l'ensemble de ses publics. Cela dans le but, précisé par l'International Public Relations Association dans l'une des nombreuses définitions de la discipline, d'obtenir et de maintenir la compréhension, la sympathie et le concours de ceux auxquels un organisme, public ou privé, peut avoir à faire. »

Billiet, S., « Les relations avec les publics ? », 2015,
in François, L. et Zerbib, R., *Influentia*, Éditions Lavauzelle, 2015.

3. Agir sur le dispositif réglementaire

Le deuxième objectif majeur d'une stratégie d'influence vise à agir sur le cadre réglementaire d'un marché. On parle alors de lobbying ou plus exactement d'interventions – directes et indirectes – en charge d'orienter l'arbitrage d'institutions publiques en fonction d'intérêts particuliers. Le lobbying est généralement pratiqué par des groupes de pression (lobbies), qu'on peut définir comme un ensemble d'individus plus ou moins bien organisés qui défendent des intérêts particuliers.

En 2015, le parlement européen recensait plus de 6 600 groupes de pression : 3 260 syndicats ou groupements professionnels, 1 700 ONG, 500 cabinets de consultants et une quarantaine d'églises. Un groupe de pression a pour objet de faciliter ou d'empêcher un changement politique qu'il considère comme favorable ou défavorable à ses intérêts. Le fait qu'un groupe de pression ne cherche pas à se faire élire le distingue clairement d'un parti politique.

Le lobby étasunien des prisons privées a, par exemple, déployé un trésor d'énergie pour déstabiliser le processus de dépénalisation du cannabis. Le rapport annuel 2010 de la Corrections Corporation of America (CCA) affirme, en effet, que toute modification de la législation en matière de drogues aurait un impact majeur sur le nombre d'interpellations, d'inculpations et de condamnations, réduisant par voie de conséquence la demande pour les établissements carcéraux. La CCA est effectivement reconnue pour ses actions à l'égard du Congrès, en vue de durcir les lois et augmenter ce faisant le rendement de son parc pénitentiaire.

La National Rifle Association (NRA) a, quant à elle, obtenu en 2011 qu'il soit défendu aux pédiatres, urgentistes et médecins de la santé publique de poser la question suivante à leurs patients : « avez-vous une arme à votre domicile ou dans votre voiture ? ». Le but étant de limiter l'influence de cette profession d'autorité sur le débat public à propos du port d'arme. La NRA a, en outre, obtenu de l'État de l'Iowa qu'il puisse délivrer une autorisation de port d'arme aux personnes aveugles, arguant du fait qu'il aurait été illégal de nier un tel droit au motif d'un handicap physique ; un éventuel démantèlement du port d'arme ne s'en trouvera en conséquence que plus laborieux encore pour les autorités.

Ainsi, quel que soit le domaine d'application, le lobbying a pour objet d'orienter le dispositif réglementaire d'un marché en fonction de ses intérêts. Il convient toutefois de souligner qu'une opération d'influence est particulièrement difficile dans la mesure où l'environnement est dynamique : une action X induit de fait une réaction Y – comme en attestent, entre autres, les luttes d'influence entre Greenpeace et l'industrie nucléaire –, faisant ainsi de l'influence un art subtil dont l'issue est pour le moins incertaine, car soumise aux lois de l'hyperconcurrence.

Une organisation entreprend généralement une opération d'influence – lobbying ou relations publics – dans le but d'élargir ou de protéger sa zone de vitalité, dit autrement, l'ensemble des normes, valeurs et croyances sur lesquelles repose son modèle économique. Il arrive, cependant, qu'une politique d'influence s'inscrive dans une logique offensive, à seul dessein de nuire à un rival.

Tout peut faire l'objet de lobbying

« Le décompte des accidentés de la route est suivi aussi bien par les spécialistes sur la question que par l'opinion publique. Et le chiffre avancé va justifier, dans une certaine mesure, de nouvelles obligations de sécurité ou au contraire une politique de détente. La ligue contre la violence routière trouve que le débat est biaisé : seules les victimes décédées dans les 6 jours suivant l'accident sont considérées comme "morts sur les routes". Partout ailleurs en Europe, le délai est de 30 jours. Vous avez ici une lutte entre les partisans du "tout automobile" et ceux qui cherchent à justifier le renforcement de la sévérité au travers de cette modalité de calcul. »

Farnel, F. J., *Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention*, Éditions d'Organisation, 1994.

Un exemple de lobbying offensif

« Une crème solaire, fabriquée en France, trouve son principe actif dans un extrait naturel de bergamote. Son principal concurrent, produit allemand, utilise d'autres composantes. Soudain, une rumeur laisse à penser qu'à forte concentration, la bergamote serait cancérigène. Du coup, l'Europe légifère. Elle limite l'extrait de bergamote à une concentration 40 fois moindre dans tous les produits en contact avec la peau. Autant dire que la crème solaire française est interdite, laissant les produits de la firme allemande à peu près seuls sur le marché. De là à penser que cette firme aurait "aidé" la Commission à avoir cette bonne idée… »

Clamen, M., *Manuel du lobbying*, Éditions Dunod, 2012.

4. Identification des cibles

Une fois l'objectif fixé, il convient de déterminer la cible à toucher. Quel individu ou groupe d'individus souhaite-t-on affecter ? Qui, pour le dire autrement, veut-on voir changer de comportement, d'avis ou de perception sur un sujet en particulier ? Un élu, une ONG, un laboratoire, etc. ?

Un ministère de la Défense en quête de soutien populaire pour activer une intervention militaire ciblera en priorité experts, journalistes et personnalités légitimes et à forte audience, là où une firme pharmaceutique soucieuse de sécuriser un protocole d'autorisation de mise sur le marché d'un nouveau produit ciblera en priorité scientifiques et politiques affectés à cet arbitrage hautement stratégique.

Lors de la phase de ciblage, le renseignement est déterminant. Et plus particulièrement pour les opérations dites de lobbying, où les acteurs de pouvoir, ceux qui disposent d'une véritable capacité d'inspiration ou de vote d'une loi, ne sont pas nécessairement, ou uniquement, ceux qui figurent dans l'organigramme officiel.

Il convient à cet égard d'identifier les dépositaires du « vrai » pouvoir. Et dans cet exercice, la veille est cruciale. Autrement, l'influenceur risque fort de dépenser moult efforts dans une mauvaise direction et mettre ainsi en péril l'opération qu'il s'est pourtant échiné à monter.

5. Définition du message et identification des relais

Là encore, la veille est centrale car un diagnostic précis – un environnement correctement cartographié – permettra d'échafauder un discours approprié et de mobiliser des relais adaptés pour amplifier la précision et l'impact du message. L'enjeu étant schématiquement d'aboutir à un contenu et un contenant communicationnel en adéquation avec la ligne idéologique, culturelle et politique de la cible visée. Ici, la question de la légitimité est déterminante.

La rhétorique doit en effet être ciselée en fonction des normes, valeurs et croyances qui matricent le milieu ciblé. On évoquera ainsi – pour orienter le jugement d'un *pool* de scientifiques – des arguments fondés sur de rigoureux protocoles standardisés menés à partir d'une équipe reconnue au sein d'une institution prestigieuse, là où une séquence hautement émotionnelle sera privilégiée pour faire pivoter l'opinion publique à propos d'une intervention armée.

Il serait illusoire, en effet, – sauf à vouloir susciter une contre-action tactique – de toucher des sympathisants de droite à travers un discours vantant la hausse des impôts dans *l'Humanité*. Au même titre qu'il serait inapproprié d'invoquer des motifs financiers pour embarquer l'opinion dans un conflit armé.

Inutile, en conséquence, de souligner à quel point cela fit scandale lorsque le public apprit que les industriels du tabac avaient commandé un audit suggérant implicitement aux États que les morts prématurés dus au tabac pouvaient induire des économies sur les retraites : méthode pour le moins cynique à l'égard d'un politique, mais totalement exclue à l'adresse du public.

Un message efficace s'échinera enfin à formuler des arguments clés (faciles à comprendre et à diffuser) et à briser la légitimité des thèses rivales.

6. Choix du moment d'action

Le choix du moment pour lancer une campagne est crucial. Un évènement inattendu peut, en effet, éclipser la sortie d'un ouvrage spécialement conçu pour susciter une série d'articles, interviews et talk-shows à propos d'une thématique donnée. Quid des évènements lancés le 11 septembre 2001 ? Il arrive cependant que l'agenda médiatico-politique soit d'ores et déjà programmé, accessible et par conséquent insérable dans la planification : négliger une telle dimension devient dès lors une faute (vote d'une loi, anniversaire historique, etc.).

Il se peut enfin qu'un évènement imprévu vienne opportunément renforcer la puissance d'une opération, à l'instar d'un fait divers explosif en pleine manœuvre sur le raidissement des peines pénales. On entre alors dans une logique dite de synergie médiatique encline à produire des effets inespérés, compte tenu des ressources initialement investies dans le projet.

Le hasard peut, en résumé, jouer un rôle clé et ce, d'autant plus que le système médiatique et politique est de plus en plus rapide et versatile, et amplifie ce faisant les probabilités de

retournement, de liesse ou au contraire de *blackout* à l'égard de tel ou tel sujet. Le rôle de l'influenceur demeure toutefois de réduire au maximum les zones d'incertitudes, de sorte à domestiquer au mieux l'environnement en fonction des intérêts qui sont les siens ou de ses clients.

7. Surveillance et ajustement

> « Le contrôle et l'exécution d'une stratégie d'influence dépassent l'identification des cibles, le montage du message, le choix du relais et du moment d'intervention. Il doit demeurer constamment ouvert à tous les aménagements qui s'avèrent nécessaires lors de son déroulement.
>
> Ce contrôle doit porter aussi bien sur les méthodes, le style des interventions, que sur la remise en cause constante des intermédiaires. Sans oublier l'évolution éventuelle de l'opinion publique sur la question et l'émergence de nouveaux groupes de pression.
>
> C'est-à-dire que la stratégie [d'influence] n'est jamais tout à fait définie d'avance, elle doit savoir se couler constamment dans les méandres, les mouvements et les respirations d'un environnement social, politique, économique et culturel en perpétuelle évolution. »
>
> Farnel, F. J., *Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention*, Éditions d'Organisation, 1994.

Pour conclure, une stratégie d'influence efficace veillera à garantir, sinon la synergie, du moins la cohérence entre les différents facteurs qui déterminent une efficacité rhétorique et balistique (précision, vitesse et impact du message).

Un discours d'entrée en guerre, par exemple, s'inclinera aux normes, valeurs et croyances en vigueur, exigeant qu'on n'attaque pas, mais qu'on défende que la cause est juste… Il sera ensuite diffusé à travers un ensemble d'institutions légitimes, cohérentes (ONU, Amnesty), par le biais d'experts et de leaders d'opinion ayant autorité sur la cible visée.

La finalité étant d'aboutir à une dynamique mimétique favorable à une institutionnalisation du discours, étape clé à partir de laquelle un éventuel comportement hostile sera réprimé par le jeu des pressions sociales. Le choix du moment d'introduction est à cet égard déterminant, dans la mesure où il permettra d'opérer ou non un effet de levier communicationnel.

Une période de crise, par exemple, peut favoriser la remise en question des règles en vigueur et amener plus facilement une opinion pacifique à valider une intervention militaire. *A contrario*, un conflit satellite démontrant les méfaits d'une intervention pourrait refroidir l'opinion... Une balistique maîtrisée implique, en conséquence, d'appréhender les cibles comme des entités interconnectées, encastrées dans un contexte social, et socialement construites par leur environnement.

Section 2 – Développer une stratégie de réseau

Lorsqu'il lance officiellement la dynamique d'intelligence économique en France, le rapport Martre[229] précise ce qu'il entend par intelligence : « L'intelligence d'un système vient de la capacité de ses éléments à se comprendre entre eux pour construire une stratégie cohérente. Plus les connexions sont nombreuses, variées, spontanées, plus le système est réactif et capable d'inventer des conduites adaptées à un environnement inattendu et complexe. Dans un monde de plus en plus turbulent, l'entreprise gagne en efficience globale et en réactivité stratégique si elle fonctionne sur le modèle du réseau : redondances pour assurer la sécurité des approvisionnements, circuits d'information diversifiés, initiatives locales encouragées, multiplication des canaux de communication avec la clientèle, ouvertures sur l'extérieur, acceptation d'autres cultures. »

Et pour cause : des liens étroits existent entre la notion de réseau et celle d'intelligence ou de stratégie, liens qui se retrouvent déjà dans la mythologie grecque sous les traits de la déesse Mètis. Peu le savent, mais cette référence mythologique fut partagée par les fondateurs de l'intelligence économique « à la française » qui faisaient presque circuler sous le manteau l'ouvrage alors difficile à trouver des hellénistes Marcel Détienne et Jean-Pierre Vernant (1974)[230]. En tant que nom commun, la mètis symbolise l'intelligence rusée, la prudence avisée. Elle apparaît multiple, bigarrée et ondoyante, parce qu'elle a pour champ d'application le monde du mouvant, du multiple, de l'ambigu. Pour Edgar Morin, l'intelligence est Une et Plurielle. Un an après la sortie du rapport Martre, le penseur de la complexité parle ainsi de l'intelligence lors des rencontres Sciences & Citoyens qui se tenaient au Futuroscope de Poitiers, lieu où naîtra bientôt la première formation universitaire à l'intelligence économique : « C'est une mètis, mêlant en elle des qualités très diverses, dont certaines semblent répulsives l'une à l'autre, mais dont l'association lui est indispensable. Elle est ouverte et polymorphe, constructive et destructive (critique), combinatoire (articulant ensemble les qualités intelligentes) et éventuellement rotative (sachant faire se succéder ces qualités selon les évènements et les modifications de situation). L'art de l'intelligence, c'est aussi de savoir choisir intelligemment les moyens intelligents propres à traiter spécifiquement une situation donnée. » L'intelligence est ainsi une aptitude stratégique générale à résoudre des problèmes particuliers. Dès lors, le réseau offre à l'intelligence un moyen d'action stratégique : le lien. Le réseau agit ainsi comme le filet du pêcheur : face à des proies agiles, presque insaisissables, il englobe leur champ d'action, resserrant son piège jusqu'à les capturer. Dans cette section, quatre parties seront présentées : l'avènement de l'approche par les réseaux, les modes d'organisation facilitant l'émergence de réseaux, les deux illusions – technologique et informationnelle – et enfin, la culture des réseaux.

229. Martre, H., « Intelligence économique et stratégie des entreprises », *Rapport du groupe de travail du Commissariat général du plan*, Paris : La Documentation française, 1994, p. 68.

230. Détienne, M. et Vernant, J-P., *Les ruses de l'intelligence (la Mètis des Grecs)*, Paris : Champs-Flammarion, 1974.

1. La stratégie à l'ère des réseaux

Contrairement aux deux premières révolutions industrielles, celle de l'information ne joue pas tant sur la puissance énergétique optimale que sur la vitesse et les rythmes. La révolution de l'information est, en effet, synonyme de ruptures technologiques dans les capacités de renseignement (appréhension et capture de l'information), de calcul et plus largement de traitement et de simulation, de communication (temps réel, mobilité, interopérabilité), d'accumulation et de stockage (capacité des mémoires et fiabilité du numérique), de précision (pré-positionnement, guidage et évaluation). Mais l'ère des réseaux ne se réduit pas à l'introduction d'une révolution technologique, loin s'en faut !

Si nous sommes face à une révolution au moins équivalente aux révolutions industrielles précédentes, c'est parce que toutes les dimensions s'en trouvent bouleversées : technologique certes, mais également stratégique et politique. Les liens existant entre ces trois dimensions et l'avènement de l'ère des réseaux se retrouvent évidemment dans le management des entreprises. Dans son travail encyclopédique sur la société en réseaux, Manuel Castells (1998)[231] part de ce constat fondamental : c'est désormais la logique du réseau qui envahit et structure notre univers. « Pour la première fois dans l'histoire, l'unité première de l'organisation n'est pas un sujet, individuel ou collectif, mais le réseau. Avant cette révolution réticulaire, les faits pouvaient être rattachés à des centres : État, entreprise, groupe, individu. Désormais, ces centres sont des nœuds où se rencontrent ou s'ignorent de multiples flux d'information. » Toute l'intelligence va alors consister à contrôler ou plutôt orienter ou désorienter ces flux. Car au-delà du discours de la *soft ideology* sur une société de l'information porteuse de transparence et de démocratie, se profilent des batailles d'influence fondées sur des stratégies-réseaux (Marcon, Moinet, 2000)[232]. Ainsi que l'explique Dominique Wolton : « L'information devait réduire la place du secret et des rumeurs ; on constate l'inverse. Pourquoi ? Parce que chacun se sent davantage valorisé par le fait de partager des informations connues uniquement d'un petit nombre, plutôt que d'être au courant de ce que tout le monde sait… » (Wolton, 1997, p. 212)[233].

L'informatique distribuée induit des modalités d'organisation plus transversales et un management par projet, où la disposition de l'information à la base doit être favorisée. Joël de Rosnay exprime cette révolution profonde en termes de perte de repères : « Avec l'avènement du traitement électronique des informations, de la numérisation des données et du développement des réseaux interactifs de communication, les références classiques volent en éclat. Aux trois unités (de lieu, de temps et de fonction) s'opposent la décentralisation des tâches, la désynchronisation des activités et la dématérialisation des échanges. La société naissante s'organise en réseaux plutôt qu'en pyramides de pouvoirs, en cellules interdépendantes plutôt qu'en engrenages hiérarchiques, au sein d'un «écosystème informationnel» plutôt que par filières industrielles linéaires. D'où le désarroi des hommes politiques et des hauts fonctionnaires de l'État nourris d'évolutions quantifiables, proportionnelles et extrapolables, face au foisonnement multidimensionnel ou aux accélérations brutales des évolutions nouvelles. L'émergence d'un phénomène

231. Castells, M., *La société en réseaux (T. 1 de L'ère de l'information)*, Paris : Fayard, 1998.

232. Marcon, C. et Moinet, N., *La stratégie-réseau*, Paris : éditions 00h00, 2000.

233. Wolton, D., *Penser la communication*, Paris : Flammarion, coll. Champs essais, 1997.

international de communication comme Internet, l'effet de surprise qu'il provoque et la volonté de contrôle qu'il suscite, illustrent de manière éclatante cette perte de repères… » (de Rosnay, 1996, p. 9)[234].

Aussi, la stratégie d'entreprise est-elle aujourd'hui bâtie sur l'existence et le pilotage de réseaux formels et informels, dans lesquels les dirigeants doivent apprendre à naviguer pour le compte de leur entreprise.

2. D'une organisation à l'autre : du coercitif au normatif

La révolution de l'information renforce le mode d'organisation en réseaux. Cette organisation est plus généralement l'expression d'un changement radical de la nature du travail. Pour Pierre Veltz (2000)[235], le travail consiste de moins en moins à produire directement, mais à superviser, réguler, entretenir, optimiser, améliorer les processus et les systèmes. L'organisation en réseaux, travail-communication consiste donc à interconnecter ces ensembles plutôt que d'automatiser *stricto sensu*. La tâche se définit désormais par son objectif et non son déroulement : le travail moderne mobilise des compétences (collectives) pour maîtriser des flux d'événements prévus et imprévus. Avec la division du travail, le problème central devient celui des interactions et de la coopération dynamique. La communication (au sens fort) est ainsi la clé de la sécurité et de l'efficacité productive. Un individu, explique Pierre Veltz, n'appartient plus à une chaîne productive, mais est connecté horizontalement et verticalement : « La tâche n'existe que comme nœud d'un réseau de coopérations, dont la géométrie est variable, et qui ne peut fonctionner qu'avec des acteurs ayant un degré élevé d'autonomie. »

Ainsi, dans des environnements toujours plus incertains et turbulents, la vieille organisation pyramidale s'efface au profit de l'organisation en réseaux. Dans celle-ci, le contrat l'emporte sur la contrainte, la responsabilité sur l'obéissance, le risque partagé sur la limitation du hasard, le projet sur la discipline, l'enjeu sur l'objectif quantifié, enfin l'information co-élaborée et échangée sur l'information diffusée et contrôlée.

Dans l'ère économique de la production de masse, la rationalisation de la production permettait de réaliser des économies d'échelle, sources de profit. L'organisation pyramidale reposait sur un système d'information également pyramidal, conçu pour contrôler la mise en œuvre de la planification. Redessinée sous forme de réseaux, l'organisation s'insère dans un tissu de relations entre acteurs et environnement, qu'elle transforme tout en étant elle-même transformée. Le système d'information s'organise lui aussi selon une logique réticulaire qui stocke, approvisionne et transmet. Et Joël de Rosnay de conclure à un changement de paradigme, à un saut culturel qui consiste au passage d'une pensée cartésienne, analytique, linéaire, séquentielle et proportionnelle vers une pensée systémique qui se réfère à un non-linéaire multidimensionnel.

Même son de cloche de l'autre côté de l'Atlantique de la part du pape du management… Dans une vingtaine d'années, explique Peter Drucker dans la *Harvard Business Review*

---

234. De Rosnay, J., « Ce que va changer la révolution informationnelle », *Le Monde diplomatique*, août 1996, p. 9.

235. Veltz, P., *Le nouveau monde industriel*, Paris : Gallimard, coll. Le Débat, 2000.

(1999)[236], les grandes entreprises ressembleront davantage à un hôpital ou à un orchestre symphonique qu'à une entreprise industrielle classique. Avec des niveaux hiérarchiques réduits pour la plupart de moitié et un travail en petites unités de spécialistes *ad hoc*, ces grandes entreprises, véritables organisations du savoir auront besoin :

- d'une partition, ensemble d'objectifs simples et clairs traduisibles en autant de mesures possibles ;
- d'une structure où chacun prendra la responsabilité de l'information (Qui dépend de moi pour quelle information ? De qui est-ce que je dépends moi-même à cet égard ?).

Réaliste, Peter Drucker sait bien que ces organisations du savoir posent également leurs propres problèmes : comment motiver et récompenser les spécialistes, créer une vision qui puisse fédérer un ensemble de spécialistes différents, concevoir une structure de management qui fonctionne à l'aide d'équipes *ad hoc*, et s'assurer de la sélection, de l'initiation et de la mise en œuvre des futurs dirigeants ? L'un des enjeux majeurs du management est donc aujourd'hui le management du savoir, plus connu sous le terme anglo-saxon de *knowledge management* (voir la section 2 du chapitre 4).

Éclatées en unités autonomes (*business units*), les entreprises doivent se mouvoir dans des environnements complexes et sont condamnées à innover. Elles constatent en général un accroissement du *turnover* (passage d'une entreprise à une autre), alors que ce mercenariat était moins fort quand les entreprises avaient un mode de management traditionnel, plus paternaliste. Aujourd'hui, les entreprises cherchent à connaître, gérer et développer les compétences et les connaissances qu'elles possèdent en son sein, qu'elles ont perdu ou qu'elles doivent acquérir.

N'est-ce pas là le passage d'une organisation à une autre ? La façon dont les sociétés communiquent et gèrent leur capital intellectuel est devenue aujourd'hui une source essentielle d'avantage concurrentiel.

C'est bien parce qu'il était conscient de ce passage d'une organisation à une autre que le groupe de travail réuni autour d'Henri Martre en 1993, au sein du Commissariat général du plan, a souhaité que naisse et se développe en France la notion d'intelligence économique. « Le recueil, le traitement et la diffusion de l'information utile déterminent désormais la compétitivité des entreprises, comme la puissance des États », note le rapport. « Aussi, certains pays – le Japon, l'Allemagne, la Suède, par exemple – ont-ils construit de véritables démarches d'intelligence économique, motrices de leurs succès commerciaux et de leur stratégie pour l'emploi. La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des États-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation, etc.). Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité : depuis la base (internes à l'entreprise), en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels locaux), jusqu'aux

236. Drucker, P., « L'émergence de la nouvelle organisation », dans « Le Knowledge Management », *Harvard Business Review*, Éditions d'Organisation, 1999, pp. 11-33.

niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies d'influence des États-nations) » (Martre, 1994, pp. 11-12). Cette longue définition montre l'omniprésence des notions de réseau… et de stratégie. La veille, la protection, l'influence ou le management de la connaissance ont à mettre en œuvre des stratégies-réseaux : constitution et utilisation de réseaux d'experts, de sécurité, d'influence ou de connaissance. La stratégie-réseau est au cœur de toutes ces notions : elle les relie sans les unifier, les réunit sans les englober. Elles sont toutes parties prenantes du mouvement vers l'intelligence collective et de la révolution des réseaux.

Car au-delà de l'organisation, la société en réseaux implique une modification de l'espace-temps vécu. Le processus de mondialisation est à l'œuvre selon une cadence sans précédent dans l'histoire. La diminution de la prégnance de l'espace favorise les processus de déterritorialisation, mais aussi de reterritorialisation, c'est-à-dire aller en dehors ou revenir dans l'espace territorial d'origine.

L'expansion du transport physique et l'immédiateté de la communication immatérielle accélèrent les relations d'interdépendance. Favorisée par la technologie, la mondialisation appelle effectivement en retour un développement considérable des réseaux télématiques et en particulier de la capacité de traitement des informations qu'ils véhiculent. Les systèmes sont désormais capables de traiter l'information en temps réel. Avec l'intelligence artificielle, il y a bien passage d'un monde à un autre. Bien loin du schéma mécaniste émetteur-récepteur, la valeur d'une information est liée à la rapidité et à l'étendue du réseau.

C'est pourquoi les réseaux se captent et se capturent les uns les autres selon un processus que Philippe Forget et Gilles Polycarpe nomment la loi des densités : « Toute zone de densité de mouvement donnée capte les zones de densité plus faibles si elles parviennent à son contact. (…) En définitive, seule la notion de nœud devient pertinente. Tout réseau apparaît ainsi comme une constellation de nœuds productifs et distributifs (un ordinateur, un opérateur financier, une multinationale, par exemple) qui maillent des intervalles parcourus par des mobiles (biens matériels et immatériels, travailleurs et consommateurs, par exemple) représentant de la valeur, et qui y produisent une densité de mouvement en croissance constante, sous peine d'être absorbés par un réseau dont la densité de mouvement sera plus élevée »[237]. Avec l'avènement des réseaux, nous assistons au passage d'un pouvoir avant tout coercitif à un pouvoir essentiellement normatif. Jacqueline Russ explique ainsi que ce qui légitime désormais le pouvoir, c'est la possibilité de transmettre un message d'un point à un autre, l'appartenance à une structure du réseau : « Des normes, des pouvoirs, des systèmes d'information : le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société, en effet, ne se définit pas seulement par des règles contraignantes et le maintien d'une organisation. Elle désigne aussi un système ouvert et une capacité adaptative. (...) Le pouvoir contemporain gère, avec une subtilité extrême, le désordre qu'il prend en charge. Tout pouvoir, nous le savons, gère le désordre. Or,

237. Forget, P. et Polycarpe, G., *Le réseau et l'infini (essai d'anthropologie philosophique et stratégique)*, Paris : Economica, 1997, p. 38.

cette gestion actuelle du désordre s'opère par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées »[238].

3. Les deux illusions : technologique et informationnelle

Si elle nous ouvre de nouvelles possibilités de stratégie-réseau, la révolution de l'information est également porteuse de deux illusions : l'illusion technologique et l'illusion informationnelle. Et ces deux illusions sont d'autant plus dangereuses qu'elles s'entretiennent l'une l'autre.

L'illusion technologique : en tant que processus cumulatif et instable, la technologie est porteuse d'un espoir de progrès lié à l'accumulation des connaissances et des techniques, mais aussi d'une sensation bien connue : la technologie pour elle-même ! Les dysfonctionnements dus à la technologie doivent trouver une réponse technologique et il faut alors augmenter les investissements. *L'illusion informationnelle* tient, quant à elle, dans la croyance que les « nouvelles » technologies redéfiniraient de fond en comble le processus informationnel. Par exemple, les technologies de l'information donnent l'impression que l'information existe en elle-même, puisqu'elle est actualisée en permanence. Elles tendent à faire croire qu'une information stockée n'est pas formatée, qu'il s'agit là d'une matière première totalement brute, alors qu'elle a déjà été travaillée et transformée. En omettant l'idée d'interaction, cette vision mécaniste de l'information génère une foi aveugle dans les technologies de l'information qui pense pouvoir court-circuiter l'échange pour gagner du temps. Cela milite dans le sens de la limitation ou la suppression pure et simple des réseaux de renseignement humains. En « volant » l'information, en l'interceptant grâce à des systèmes électroniques comme Echelon ou Prism, on s'affranchit des limites humaines, de leurs imperfections, de leurs contraintes en termes de rythme… Or, la valeur de l'information est non seulement déterminée par l'échange, mais elle est également enrichie, validée et adaptée. Si toutes les informations sont « volées », capturées, comment déterminer leur valeur respective, sinon par leur analyse *a posteriori* ? Le temps gagné en amont peut ainsi être perdu en aval, et des informations dites « stratégiques » peuvent ne pas avoir été prises dans les mailles du filet puisqu'au moment de la pêche, elles n'existaient que potentiellement.

La stratégie-réseau doit évidemment se prémunir de ces illusions technologiques et informationnelles. Pour cela, elle doit travailler dans la durée et multiplier les « interactions informationnelles ». Bien entendu, une stratégie-réseau peut donner rapidement des résultats, mais vouloir faire un coup s'avère souvent aléatoire sur le moment et toujours contre-productif pour le futur. D'autant que toute stratégie-réseau digne de ce nom va devoir favoriser la rencontre, le donnant-donnant, ou plutôt le prenant-prenant, sans oublier pour autant l'impératif de sécurité. Loin de céder aux sirènes de la transparence médiatique, une stratégie-réseau se doit de mettre en place des procédures de sécurité (donc d'opacité). Au final, elle doit s'efforcer d'adopter une logique projet, c'est-à-dire définir un plan qui à chaque fin attribue des moyens spécifiques limités dans le temps et dans l'espace. Il faut donc cultiver ses réseaux, ce qui est moins évident à réaliser qu'il n'y paraît.

---

238. Russ, J., *Les théories du pouvoir*, Paris : Le Livre de Poche, 1994, pp. 313-318.

4. La culture des réseaux

Historiquement, la culture des réseaux est le fait de toutes les sociétés et de tous les stratèges, quels que soient leurs champs d'action. Mais la formalisation des stratégies-réseaux a surtout relevé du militaire ou du politique, domaines ayant longtemps occupé le devant de la scène. Certes, quelques historiens ont pu mettre au grand jour des stratégies-réseaux économiques, comme celle déployée par la ligue hanséatique (XIVe siècle), mais leur étude à part entière reste l'exception qui confirme la règle. Or, aujourd'hui, c'est plus que jamais à une réflexion globale qu'il est utile de se livrer. Car comme le retrace Armand Mattelard (1996)[239], « de multiples acteurs, publics et privés, ont contribué à dessiner la topographie des réseaux et des systèmes à l'échelle mondiale. Ils l'ont fait en invoquant des idéaux et motivés par les intérêts les plus divers : l'universalisme d'une civilisation prédestinée, l'œcuménisme d'une religion, l'interdépendance des nations commandée par la sécurité mutuelle, le pragmatisme de l'entreprise et l'impératif catégorique de la division internationale du travail ou encore la communauté de lutte des opprimés. Figure maîtresse du progrès, l'univers réticulaire a aussi investi les utopies. Éternelle promesse, le réseau de communication symbolise la figure d'un monde meilleur parce que solidaire. De la route au rail jusqu'aux autoroutes de l'information, cette croyance a rebondi au gré des générations techniques. Mais les réseaux n'ont jamais cessé d'être au centre des luttes pour la maîtrise du monde. »

À titre d'illustration, imaginons cet épisode de la vie du responsable intelligence économique d'une entreprise qui navigue dans un secteur très concurrentiel. Ce responsable est ainsi chargé de coordonner le recueil, le traitement et la diffusion de toutes les informations permettant de surveiller son environnement pertinent. Brusquement, son patron lui annonce qu'il doit rencontrer prochainement son homologue allemand et a besoin de tous les renseignements possibles sur son compte dans les quarante-huit heures. Le responsable intelligence économique active alors ses réseaux afin de le renseigner : coup de téléphone à l'ambassade de France à Berlin, mail au responsable de la filiale de l'entreprise outre-rhin, consultation du dossier de presse réalisé par le centre de documentation, etc. Réactivité, stress et aléas sont les maîtres mots de cette logique. Si le correspondant à l'ambassade est en mission, le responsable de la filiale peut heureusement faire parvenir quelques informations… en allemand ! Par malchance, le service de traduction est débordé et aucun budget n'est prévu pour sous-traiter ce type de travail. Il reste le centre de documentation et… Internet. Après une nuit blanche, le responsable intelligence économique rend une synthèse à son patron qui a à peine le temps de le remercier. Cette logique consistant à mettre en œuvre un réseau *ad hoc* pour « tirer » l'information est une logique *pull*. À partir d'un problème donné, il s'agit d'interconnecter toutes les ressources nécessaires et/ou d'activer ses réseaux afin de le résoudre.

La stratégie-réseau *pull* est sans aucun doute la plus pratiquée. Elle consistera à aller chercher l'information directement, par exemple en interrogeant un moteur de recherche. Il s'agit donc de « tirer » l'information comme on va tirer de l'eau d'un puits. À l'inverse, la logique *push* consistera à faire en sorte que l'information arrive d'elle-même, qu'elle soit poussée vers nous quand nécessaire, par exemple grâce à un profil bien renseigné.

239. Mattelard, A., *La mondialisation de la communication*, Paris : Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 1996, pp. 3-4.

La première est guidée par le principe de réactivité et la seconde, par le principe de proactivité. La première peut être fulgurante, quand la seconde travaille dans la durée. Si leurs logiques sont différentes, aucune de ces deux stratégies-réseaux n'est supérieure à l'autre. Très souvent même, si l'une des deux échoue, c'est en raison de l'absence de l'autre. L'intelligence demande d'être à la fois réactif et proactif.

Néanmoins, de nombreuses études concernant l'activité d'intelligence économique dans l'entreprise montrent que la stratégie-réseau *push* reste très limitée, voire ignorée. Quand elle est évoquée ou imaginée, c'est souvent dans une logique instrumentale : quels outils (plateformes de veille) peuvent être mis en place pour obtenir des informations stratégiques ? Or, l'idée qu'il est possible d'automatiser le processus de veille et de l'organiser avec quelques outils (*press button*) ou même quelques spécialistes de l'information ne va pas dans le sens d'un maillage des acteurs, qui seul peut donner une véritable valeur ajoutée à l'information et la transformer en connaissance actionnable (Moinet, 2011)[240]. Pourtant, la fonction de manager de réseaux est souvent considérée comme secondaire, ou pire comme technologique, et le spécialiste de l'interrogation de bases de données est mis en avant. Sans renier l'utilité évidente de ce dernier, il n'en reste pas moins que sa fonction ne répond pas aux enjeux. Car, à partir du moment où l'information circule et est relayée par quelques têtes de réseaux, la question est bien de canaliser ces flux vers le responsable de l'intelligence économique, plutôt qu'ils soient dispersés dans l'organisation.

C'est ainsi que le rapport Martre écrivait, il y a plus de 20 ans, une évidence trop souvent oubliée depuis et qu'il est bon de rappeler : « Beaucoup d'entreprises ayant créé un département centralisé d'intelligence économique ont échoué dans leur démarche. Il s'avère que les capacités de comprendre et de savoir liées à l'intelligence économique se diffusent de façon informelle et s'apparentent à un processus. L'action d'une structure centralisée ne produit pas l'intensité de connaissances suffisante pour l'appréhension effective d'environnements complexes, ni ne permet sa diffusion rapide » (Martre, 1994, p. 68). Les systèmes intelligents sont donc ceux qui savent allier une stratégie-réseau *pull* et une stratégie-réseau *push*, c'est-à-dire ceux qui savent, à l'instar des services de renseignement ou d'intelligence économique les plus efficaces, cultiver leurs réseaux.

Section 3 – *L'e-réputation*

Si l'intelligence économique peut être appréhendée comme un ensemble de méthodes, voire d'outils visant à réduire l'incertitude lors d'une prise de décision, il convient d'interroger le lien entre ce concept et celui de réputation. La réputation est, en effet, perçue depuis de nombreuses années comme un moyen de réduire l'incertitude dans une situation d'asymétrie informationnelle. Concrètement, si vous souhaitez acheter un produit dans un magasin, vous aurez toujours moins d'informations sur celui-ci que le vendeur. La réputation que vous (ou d'autres) attribuez à ce vendeur, au magasin ou au produit pourra favoriser le développement d'une relation de confiance, et *in fine* un achat. Pour

240. Moinet, N., *Intelligence économique. Mythes & réalités*, Paris : CNRS Editions, 2011.

les organisations, la réputation est un enjeu essentiel : elle agit à la fois comme une « ressource » à gérer et faire fructifier, et comme un élément à protéger.

Dans cette section, nous allons donc tout d'abord revenir sur cette notion de réputation. Après avoir discuté de sa transposition au numérique (e-réputation), nous nous interrogerons sur le rôle de l'intelligence économique, afin de la piloter au mieux.

1. La réputation se construit par l'information

Étymologiquement, la réputation est un « re-calcul », une évaluation qu'un individu ou un groupe d'individus porte sur une entité (organisation, personne, voire objet). Cette évaluation s'appuie à la fois sur une réaction émotionnelle (du type « j'aime » ou « je n'aime pas »), sur une représentation (image qu'on se fait de l'entité) et sur des informations. Ces informations peuvent provenir, entre autres, des médias. Récemment, la presse a révélé qu'un grand constructeur automobile « truquait » les tests pour mesurer le niveau de pollution de ses voitures. Un individu exposé à cette information ne pourra l'ignorer quand il se verra confronté à une situation de choix incluant ladite marque de voitures. Un premier point à souligner est donc que la réputation se construit à partir des informations qui circulent au quotidien dans l'environnement informationnel des individus.

Mais la réputation se construit aussi par les informations transmises par d'autres individus. Plus précisément, la réputation se développe à partir d'opinions. Il s'agit d'une méta-opinion : l'opinion qu'on se forge sur l'opinion des autres. En gardant l'exemple précédent, si un individu souhaite acheter une automobile de la marque en question, les opinions de ses pairs (ou d'autres à qui il accorde une certaine légitimité sur la question) seront essentielles pour appuyer sa décision. La réputation de la marque se développera alors pour lui à partir de la représentation (image) qu'il se fait d'un constructeur automobile qui pollue et/ou truque ses tests, des informations qu'il aura obtenues sur ce sujet, et des opinions qui lui auront été transmises.

La réputation est ainsi moins une question individuelle qu'une approche qui nécessite d'interroger les échanges d'information dans un groupe, et la manière dont ils participent à la formation d'une opinion. Pour une organisation, cette réputation semble difficilement appréhendable s'il est nécessaire d'interroger chaque groupe social auquel appartient son public. De fait, elle n'a pas une, mais des réputations. Il convient alors de définir quelles sont les opinions les plus partagées par tous. En somme, il faut hiérarchiser les opinions pour identifier celles qui influeront le plus sur une prise de décision. Ce que font, par ailleurs, les sociétés qui produisent des classements (de grandes écoles, d'universités, d'entreprises, etc.). Autrement dit, du point de vue de l'organisation, la réputation apparaît comme un mécanisme d'agencement des opinions : elle permet de définir les opinions qui, pour un ensemble d'individus, participent aux représentations de l'entreprise, puis aux relations qu'ils ont ensemble. Cette réputation devient essentielle pour développer la confiance, connaître au mieux ses publics, affiner sa communication ou encore favoriser les investissements (les « marchés financiers » étant très friands de réputation). Mais avec le Web, la manière dont se construisent les réputations change sensiblement : les usagers des plateformes numériques ont accès à de nombreuses sources d'information. Et les échanges au sein des groupes deviennent en grande partie publics.

2. De la réputation à l'e-réputation

En 2004, la société Kryptonite se voit attaquée sur un forum de cyclistes : ses cadenas à vélos peuvent être ouverts en quelques secondes avec un simple stylo, vidéos à l'appui. L'entreprise ne réagit pas puisque, quelques années auparavant, une chaîne de télévision avait déjà signalé ces faiblesses, sans conséquences tangibles. Mais cette année-là, la polémique enfle sur le Web, et l'information se diffuse rapidement, jusqu'à être reprise par un prestigieux quotidien américain.

À partir de ce cas, et de bien d'autres qui suivront ou qui l'ont précédé, de nombreux professionnels (du Web, du marketing, de la communication, mais aussi de l'intelligence économique) commencent à proposer des prestations de gestion de l'e-réputation. Ces prestations reposent sur des processus relativement normés, qui seront détaillés par la suite dans cette section. Mais pour autant, ces praticiens ne cherchent pas à définir précisément ce qu'est la réputation numérique, ni à interroger ses mécanismes de formation. L'e-réputation peut être définie grâce à quatre axes :

- **L'axe documentaire.** L'e-réputation peut être vue comme un ensemble de marqueurs documentaires : *likes* sur Facebook, étoiles sur eBay, *retweets* sur Twitter, notations et avis sur des sites comme TripAdvisor, etc. Ces marqueurs deviennent nécessaires pour réduire l'incertitude et favoriser la confiance lorsque, par exemple, on souhaite choisir un hôtel ou un restaurant.
- **L'axe algorithmique.** L'ensemble de ces marqueurs vont par la suite nécessiter un traitement. Ce traitement est effectué de manière semi-automatique par les systèmes informatiques des plateformes Web. Ainsi, de « marqueurs », ils deviennent des scores de réputation ou des indicateurs. Ces indicateurs permettent ensuite aux plateformes de hiérarchiser l'information (Google utilise la mesure des liens hypertexte), de la recommander (Facebook et ses *likes*) ou encore de la rendre visible à un plus grand nombre d'usagers (Twitter et ses *retweets*).
- **L'axe affectif.** Ces indicateurs s'attachent à la présence numérique d'une entité, comme ses profils sur les réseaux sociaux numériques. Ils sont donc à la fois un « calcul » (algorithmique) des opinions et interactions entre un public et l'entité, donc de la réputation, mais aussi un élément qui favorise ou non les interactions futures. Si un hôtel n'a qu'une étoile sur cinq sur un site de notation, non seulement il sera peu visible sur le site, mais il générera des sentiments généralement négatifs pour un potentiel client. Les effets produits par l'e-réputation autant que les opinions ayant permis la production d'indicateurs sont essentiels à prendre en compte.
- **L'axe managérial.** Une organisation ne peut pas, à proprement parler, « gérer » son e-réputation : les algorithmes des plateformes fonctionnent en « boîte noire » (c'est-à-dire qu'on connaît peu de choses sur leur fonctionnement) et on ne peut pas se mettre (encore ?) dans la tête des individus pour mesurer les effets émotionnels induits par leur consommation d'information. Pour autant, certaines méthodes existent pour influer au mieux sur cette (e)réputation.

Les méthodes couramment employées sont issues des techniques Web (référencement dit naturel, création de site Web), du marketing (relation client) ou encore de la communication. Mais l'intelligence économique a elle aussi un rôle important à jouer dans un processus de construction et de maintien de l'e-réputation d'une organisation.

3. L'intelligence économique au service de l'e-réputation

De manière schématique, nous pouvons aborder les stratégies d'e-réputation et les techniques nécessaires pour les développer par le prisme des approches propres à l'intelligence économique : la veille, la gestion des réseaux d'acteurs, la gestion des connaissances, la sécurité économique et l'influence.

Lorsqu'une organisation souhaite définir son e-réputation, elle doit collecter des informations : celles échangées par ses publics à son propos ou sur son environnement, et celles qui participent au développement d'indicateurs. La veille stratégique regroupe et articule un ensemble de techniques utiles pour atteindre cet objectif : la recherche d'information, la qualification des sources qui diffusent cette information (quelle notoriété ou réputation, quelle crédibilité, etc.), l'analyse des opinions exprimées et la diffusion de celles-ci au sein de l'organisation. Au-delà, la veille stratégique a pour intérêt central de favoriser la prise de décision. L'e-réputation aussi, puisqu'elle offre la possibilité à une organisation de mieux comprendre les attentes de ses publics ou encore d'évaluer son positionnement par rapport aux concurrents et ainsi agir de manière adéquate.

Internet est un ensemble de réseaux, et les plateformes dominantes (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.) sont elles aussi des réseaux. L'intelligence économique nous apprend qu'analyser des réseaux d'acteurs, les liens qu'ils tissent entre eux, mais aussi manager lesdits réseaux permet à la fois de capter plus d'information, mais aussi d'influer sur certaines prises de décisions. Pour une organisation, construire son e-réputation suppose également de s'interroger sur la manière dont ses publics forment des réseaux (et utilisent les outils proposés par les plateformes). Il convient de les cartographier, d'y repérer les acteurs les plus centraux ou faisant autorité (ceux par qui se propage l'information, ou qui influent sur les opinions) et, si possible, d'essayer de les manager. Ce management sur les réseaux sociaux numériques est généralement qualifié de *community management*. Plus les « fans » d'une page Facebook partageront des informations sur l'organisation, discuteront à son sujet, plus elle gagnera en visibilité et verra se développer des indicateurs de réputation qui appuieront ses stratégies. Les discours des internautes peuvent alors être vus comme un ensemble de savoirs qui sont ainsi partagés entre eux ou avec l'organisation : ce qu'ils pensent d'elle, de la qualité de ses produits, de sa concurrence, etc. La gestion des connaissances, qu'inclut l'intelligence économique dans ses méthodes, se révèle alors utile pour identifier les expertises et les savoirs utiles, formaliser ces savoirs exprimés parfois de manière un peu brute par les internautes, mais aussi les mémoriser pour les inclure ensuite dans des stratégies, ou les partager avec les collaborateurs.

Parmi les risques les plus souvent mis en avant lorsqu'on traite d'e-réputation, celui inhérent aux collaborateurs est central. De nombreuses organisations disposent ainsi de chartes visant à circonscrire ce qu'un salarié peut dire ou non à propos de son employeur sur le Web. Cette idée, de sensibiliser pour éviter toute crise ou fuite d'information préjudiciable à la réputation de l'organisation, se retrouve dans les approches de sécurité de l'information propres à l'intelligence économique. Se questionner sur les informations qui, si elles sont médiatisées, peuvent amener à ternir durablement la (e)réputation d'une organisation (comme pour le cas Kryptonite) se révèle essentiel.

Enfin, pour traiter du volet « influence » de l'intelligence économique appliqué à l'e-réputation, nous pouvons nous appuyer sur cette célèbre citation issue d'une caricature de presse, où deux chiens discutent face à un ordinateur : « sur Internet, personne ne sait que vous êtes un chien » (sauf peut-être les plateformes qui collectent vos données, mais c'est un autre débat). Autrement dit, avec les bonnes techniques, il devient possible de simuler de « faux » mouvements d'opinions et ainsi ternir la (e)réputation d'organisations. Par exemple, selon un rapport récent de l'ONG Global Voices, le gouvernement russe aurait créé près de 3 000 faux profils sur Twitter afin (entre autres choses) de ternir la réputation de dissidents politiques. Il en va de même dans des contextes plus commerciaux entre entreprises. Identifier les techniques d'influence en ligne dont l'objectif est d'atteindre la (e)réputation d'une organisation est donc à prendre en compte, et l'intelligence économique offre des clés conceptuelles comme méthodologiques pour cela.

La figure 6.1 synthétise les différentes approches et étapes utiles pour construire l'e-réputation d'une organisation.

Ainsi que nous l'enseigne le cycle du renseignement, toute action de gestion de l'information nécessite de définir ses objectifs. Concernant l'e-réputation, les questions à se poser sont : en quoi la construction ou le développement de l'e-réputation de l'organisation va participer à des objectifs stratégiques plus larges (conquérir de nouveaux clients, faire connaître un produit, gérer une situation de crise, etc.) ? Quels sont les phénomènes numériques qui nécessitent de développer cette e-réputation ? Et quelles sont les valeurs que nous souhaitons véhiculer sur le Web, voire auxquelles nos publics doivent adhérer ou qui sont les leurs ? Une fois ces questions posées, l'organisation peut identifier les groupes d'internautes (communautés) avec lesquels elle souhaite interagir ou diffuser des informations, grâce à l'emploi de techniques de veille et de recherche d'information. À partir du moment où ces communautés sont identifiées, l'organisation peut, en parallèle, développer sa présence numérique, c'est-à-dire créer des profils sur les plateformes où se trouvent ces publics. Puis, toujours par la veille stratégique, elle va s'interroger sur l'environnement informationnel desdits publics : quelles sont les informations que ce public consomme au quotidien et qui pourraient influer sur ses opinions, ou encore quelles sont les opinions les plus partagées et discutées concernant l'organisation ou son secteur d'activité ?

Trois étapes se dessinent ensuite :

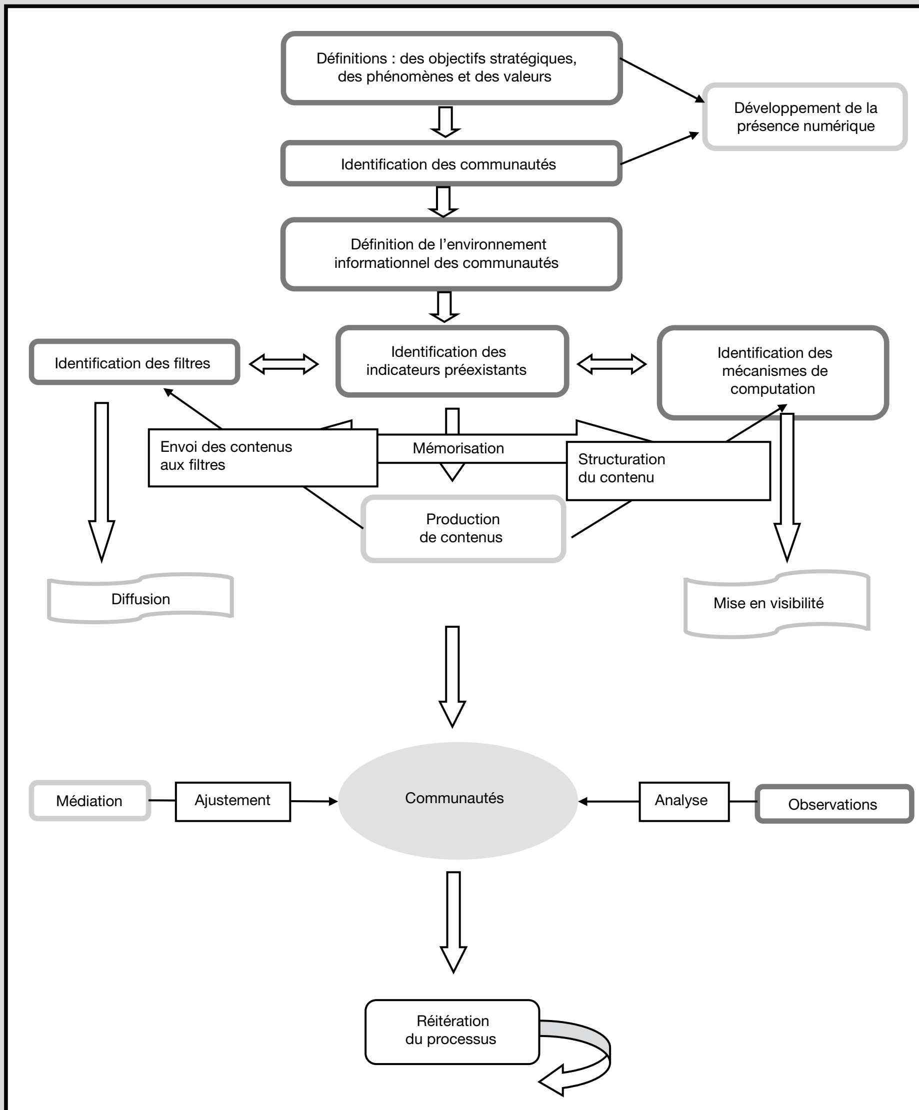
- L'identification de filtres : les internautes vont diffuser certaines informations aux communautés qui intéressent l'organisation. La question est alors de définir la capacité de médiatisation de ces internautes, la légitimité ou la crédibilité qu'ils ont à informer aux yeux des publics, et la façon dont ils modifient éventuellement l'information avant de la diffuser.

- L'identification d'indicateurs de réputation préexistants : combien de *likes* obtiennent en moyenne des informations traitant de tel ou tel sujet ? Comment est déjà évalué tel ou tel produit ? Quels sont les avis concernant un discours semblable à celui tenu par l'organisation ? Ces indicateurs permettront à l'organisation de définir les siens, et surtout de mesurer la performance de ses actions.

- L'identification des mécanismes de computation (algorithmiques) : quels sont les principaux critères d'un moteur de recherche pour rendre visible une page Web

ou plus généralement une information ? Comment s'appuyer sur ces critères pour favoriser la mise en visibilité des contenus (textes, images, vidéos, etc.) produits par l'organisation ?

Figure 6.1 – Modèle de construction de l'e-réputation



En fonction des filtres identifiés et de la compréhension des mécanismes algorithmiques, l'organisation va pouvoir produire ses propres contenus. Elle peut les envoyer ensuite à ces filtres dans le cadre de stratégies de relations publiques numériques, et les structurer en fonction des critères propres à chaque plateforme Web. Ces

contenus, et plus spécifiquement les informations que l'organisation souhaite mettre en avant pour favoriser une meilleure évaluation de ses actions ou produits/services (en somme, une meilleure réputation), vont ainsi être lus, commentés et partagés par les communautés que vise l'organisation. Il devient alors possible de développer des actes de médiation (*community management*) : pour favoriser l'appropriation des informations, répondre aux questions ou aux débats, etc. Et, bien évidemment, il est surtout possible d'analyser les réactions des publics, les opinions qu'ils communiquent, pour mettre en adéquation sa présence numérique avec les perceptions des communautés. L'organisation reste libre ensuite de réitérer le processus en fonction de nouveaux objectifs, ou pour optimiser de manière continue ses (e)réputations dans chaque communauté.

Comme l'information, la réputation ne peut pas être « maîtrisée ». Qui plus est dans un environnement numérique. Néanmoins, il est possible d'aborder cette réputation comme le reflet de l'organisation dans les opinions de ses publics. Plus qu'un enjeu stratégique pour agir sur son environnement, la (e)réputation apparaît comme vitale pour rester en adéquation avec cet environnement. L'analyse de la (e)réputation est une manière d'évaluer ses actions par les yeux de ses publics, et de se questionner sur ce qui attire leur attention. À l'heure où le Web est devenu un média ordinaire pour s'informer, la (e)réputation devient aussi un gage d'autorité : une bonne (e)réputation amenant une meilleure visibilité sur le Web, mais aussi un plus grand pouvoir de recommandation, se parer des meilleurs indicateurs est un levier pour favoriser la confiance. Si l'intelligence économique permet de construire son e-réputation, la « transparence » l'est tout autant, ainsi que le signale Isaac Asimov : « On gagne toujours à jouer cartes sur table, surtout lorsqu'on a la réputation de cacher son jeu. »

Section 4 – Le lobbying et la communication d'influence

Les mots *lobbying* et *influence* n'ont pas très bonne presse dans le grand public. Dès qu'on parle d'influence (voir section 1), c'est pour évoquer des notions telles que le « trafic d'influence », le fait d'être « sous influence » ou les « hommes d'influence », c'est-à-dire ceux qu'on imagine agir dans l'ombre pour des causes inavouables. Quant aux lobbyistes, leur image n'est pas meilleure : ils ne seraient là que pour défendre des intérêts privés au détriment de l'intérêt public.

Dans cette section, seront tout d'abord analysées les définitions du lobbying et de l'influence lorsqu'elles sont reliées, mais aussi ce qu'elles ne sont pas. Ensuite, seront présentées les raisons et les façons de faire du lobbying. Enfin, une analyse de la stratégie de lobbying sera proposée.

1. Définitions

Afin de dissiper ces perceptions négatives, il convient de revenir tout d'abord aux définitions de ces activités, qui ont toujours été fondamentales dans le fonctionnement des sociétés.

Selon l'Association française des conseils en lobbying (AFCL), qui fédère au niveau national les acteurs du secteur :

Le lobbying et les affaires publiques visent à représenter, auprès des acteurs de la décision publique, les intérêts d'une entreprise, d'une organisation professionnelle, d'une association ou d'un organisme public au travers d'un partage d'information contradictoire et équilibré.

Certains points méritent d'être soulignés :

- Tout d'abord, si le lobbying ne s'adresse qu'aux « acteurs de la décision publique » (responsables publics, décideurs politiques ou élus), des stratégies de lobbying peuvent être développées tant par des entreprises que des associations professionnelles, des ONG ou même des administrations. Par exemple, en France, les armées ont ainsi créé des postes d'officiers chargés des relations avec les parlementaires, dont le rôle est de promouvoir cette institution auprès du monde politique (un point important en phase de contraintes budgétaires).
- Ensuite, le lobbyiste se doit de présenter une information « contradictoire et équilibrée ». Il y a bien un travail de conviction, mais celui-ci est censé s'appuyer sur des faits les plus objectifs possibles.
- Enfin, la charte de déontologie de l'AFCL[241] précise également que le lobbyiste doit déclarer son identité et les intérêts qu'il représente lorsqu'il s'adresse au décideur.

Le lobbying européen

Bruxelles serait la ville qui compte le plus de lobbyistes après Washington, avec environ 30 000 professionnels selon l'ONG Corporate Europe Observatory[218]. Ceux-ci sont particulièrement actifs dans les secteurs fortement régulés au niveau européen, comme l'agriculture, la finance et l'environnement[219].

Si la plupart des réglementations dans ces secteurs proviennent effectivement de Bruxelles, néanmoins il ne faut pas sous-estimer le rôle encore prégnant des instances nationales. Contrairement à certaines idées reçues, et à ce qu'avait prédit Jacques Delors en 1988, environ 20 % des lois nationales seraient réellement d'origine communautaire[220]. En revanche, cette européanisation des lois est inégale selon les secteurs et s'avère plus élevée dans quelques secteurs (agriculture, finance, environnement) et quasi inexistante dans d'autres (éducation, logement, protection sociale, etc.).

241. http://www.afcl.net/deontologie/.
242. Coporateeurope.org.
243. « Bruxelles, les lobbies à la manœuvre », *Le Monde*, 7 mai 2014.
244. « L'UE et ses normes : prison des peuples ou cages à poule », *Notre Europe-Institut Jacques Delors*, 19 mai 2014.

« Le pouvoir n'est rien, seule compte l'influence », Hérodote

La notion d'influence nécessite également quelques éclaircissements. Même si l'importance de l'influence a bien été prise à sa juste mesure depuis très longtemps – au moins depuis l'Antiquité avec Hérodote –, l'explosion des moyens de communication, l'émergence de la démocratie d'opinion et le pouvoir toujours plus grand des consommateurs lui donnent désormais un rôle central, bien au-delà des cercles de pouvoir traditionnels.

Il y a des approches de l'influence qui divergent. Selon les métiers, la vision de l'influence varie quelque peu. L'influence selon Nicolas Narcisse, fondateur de l'agence de communication Elan, « c'est la capacité à convaincre autrui, et plus généralement l'opinion, de la portée positive d'une idée[245] ». En un mot, il s'agit de faire partager ses convictions, ses idées, ses projets. Pour François-Bernard Huyghes, docteur en Science politique, il s'agit « d'un usage réfléchi de moyens en vue de faire céder une volonté ». Autrement dit, « l'art de faire vouloir à autrui ce que vous voulez[246] ». On est bien loin de la définition précédente...

Ces deux définitions semblent assez discutables. La première car elle ne prend pas en compte la modification du comportement de la personne cible, véritable objectif de l'influence ; il ne s'agit pas seulement de convaincre, mais bien de générer un comportement qui n'aurait pas eu lieu sans cette action d'influence. La seconde, quant à elle, laisse entendre que l'influence pourrait être fondée sur des actions répréhensibles comme la force, la corruption, etc.

Si le but de l'influence est bien de modeler des comportements de façon favorable à l'influenceur, néanmoins – et c'est le point essentiel qui sépare influence de manipulation – cela est censé se faire de façon claire et honnête. La clarté (préférée à la transparence) consiste à indiquer son identité et ses objectifs ; l'honnêteté à présenter une argumentation de conviction qui ne contienne ni mensonge, ni omission. Et bien entendu, cela se fait sur la base d'argumentations et de transmissions d'information (pas de coercition quelle qu'elle soit, physique ou morale, ni de corruption).

2. Ce que n'est pas/plus le lobbying

Ces éléments de définition permettent d'être très clair sur ce que n'est pas le lobbying ou l'influence.

En premier lieu, il est bien entendu inconcevable de mentir (ne pas dire la vérité ou omettre des éléments fondamentaux), de manipuler son interlocuteur (se faire passer pour quelqu'un d'autre, par exemple) ou de le contraindre.

Ensuite, ce n'est pas non plus du réseautage ou du « trafic d'influence ». S'il est certes plus facile d'échanger avec des personnes qu'on connaît déjà, néanmoins, la nécessité de transparence requise par ces activités impose l'établissement de relations avant tout professionnelles, hors de toute connivence.

245. Narcisse, N. et Jacob, O., *Le devoir d'influence*, 2013, p 14.

246. François, L. et Zerbib, R., *Influentia*, éd. Lavauzelle, 2015.

Le lobbying et l'influence ne sont pas non plus :

- De la corruption : selon le code pénal, il y a corruption lorsqu'un agent public accepte un don ou un avantage quelconque en vue d'accomplir ou de s'abstenir d'accomplir un acte entrant dans ses fonctions. La corruption est active lorsqu'elle est sollicitée par le corrupteur (proposition d'argent, par exemple), ou passive lorsqu'elle est sollicitée par le corrompu (demande d'argent). C'est un délit qui est puni de 10 ans d'emprisonnement et 1 000 000 € d'amende.
- Du trafic d'influence : clairement défini par le Code pénal (article 432-11 et suivants), le délit de trafic d'influence est constitué lorsqu'une personne dépositaire de l'autorité publique « abuse de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable ». Considéré au niveau légal comme de la corruption, le trafic d'influence nécessite donc trois acteurs : le bénéficiaire, l'intermédiaire (l'influenceur) et l'autorité cible (celle qui a le pouvoir). La différence avec le lobbying tient principalement au statut de l'intermédiaire qui, dans le cas du trafic d'influence, s'avère être une personne dépositaire de l'autorité publique[247].

Les contraintes légales et éthiques

Depuis la fin des années 2000, face à certains abus, les activités de lobbying ont été régulées aux niveaux français et européen notamment :

- En France, des règles ont été mises en place tant du côté des lobbyistes[248] que des parlementaires. Au niveau du Parlement, les « représentants d'intérêts » doivent désormais s'inscrire sur un registre[249] (facultatif pour l'Assemblée nationale, obligatoire pour le Sénat). Cette inscription témoigne de l'engagement de ces représentants d'intérêts de suivre les règles de transparence, d'éthique et de publicité requises par ces institutions. Les parlementaires sont également soumis à des règles de déontologie qui visent à réguler leurs relations avec les lobbyistes. Les députés, par exemple, doivent déclarer tout don ou avantage supérieur à 150 € dont ils bénéficient de la part d'une personne morale ou physique. Cela inclut, par exemple, les invitations à des évènements tels que Roland Garros ou des matches de football importants. Dans son rapport du 17 juin 2015, le déontologue de l'Assemblée nationale s'étonne cependant de n'avoir reçu que 19 déclarations en un an… De même, les députés doivent déclarer tous les voyages financés par une personne morale ou physique auxquels ils participent.
- Au niveau européen, un accord interinstitutionnel entre le Parlement européen et la Commission européenne a abouti, en 2011, à la création d'un registre de

247. Voir à ce sujet le rapport « Transparence et intégrité du lobbying, un enjeu de démocratie », réalisé par l'ONG Transparency International.
248. Voir la charte déontologique de l'AFCL (http://www.afcl.net/deontologie/), mais aussi celle des avocats lobbyistes (http://www.avocats-lobbying.com/Notre-deontologie-professionnelle_a20.html) ou celle de l'EPACA (European Public Affairs Consultancies' Association) au niveau européen (http://www.epaca.org/code-of-conduct/text-of-code).
249. http://www2.assemblee-nationale.fr/representant/representant_interet_liste.

transparence[250]. Son champ d'action couvre toutes les activités « menées dans le but d'influer directement ou indirectement sur l'élaboration ou la mise en œuvre des politiques et sur les processus de décision des institutions de l'Union, quel que soit le lieu où elles sont réalisées et quel que soit le canal ou le mode de communication utilisé, par exemple l'externalisation, les médias, les contrats avec des intermédiaires professionnels, les groupes de réflexion, les «plateformes», les forums, les campagnes et les initiatives populaires ». L'inscription à ce registre de transparence implique, par ailleurs, la signature du code de conduite[251] semblable aux grands principes de transparence et d'éthique du Parlement français.

Exemple : le Guide de bonnes pratiques en matière de lobbying de Thales

Le groupe industriel Thales a défini en interne des principes généraux de lobbying qui s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs. Ces derniers s'articulent selon la règle des « 4 R » :

- Réglementaire : le représentant des intérêts de Thales doit respecter la réglementation en vigueur dans le pays d'activité, qu'elle soit contraignante ou simplement incitative suivant une démarche volontariste.
- Raisonnable : l'influence exercée par le représentant de Thales ne doit pas constituer un accès disproportionné au processus de décision publique.
- Responsable : agir selon la particularité de chaque situation. Chaque collaborateur concerné doit demander conseil sur les pratiques d'influence potentiellement considérées comme « raisonnables » auprès de l'organisation pays de Thales, ou à défaut auprès de l'organisation de son unité.
- Répertorié : l'ensemble des mesures de communication et autres attentions effectuées dans le cadre de l'activité d'influence auprès de décideurs publics doivent être faites en toute transparence interne. À ce titre, il peut être pertinent de tenir un registre interne et, dans tous les cas, de conserver des traces de ces contacts.

3. Pourquoi faire du lobbying ?

Les deux raisons principales pour lesquelles une organisation (entreprise, ONG, association) est amenée à faire du lobbying sont soit pour déclencher une action publique favorable, soit pour, au contraire, empêcher une action publique considérée comme défavorable.

Favoriser l'adoption d'une loi : le cas de l'amendement sur la notion de publicité évoquée dans la loi Evin

Le 10 juin 2015, contre l'avis de la ministre de la Santé, l'Assemblée nationale adoptait un amendement de la loi Macron (article 62 ter), qui élargissait considérablement les

250. ec.europa.eu/transparencyregister.
251. http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/staticPage/displayStaticPage.do?locale=fr&reference=CODE_OF_CONDUCT

possibilités de publicité pour le vin. Cet amendement avait été initialement proposé par le sénateur Gérard César et fortement soutenu par l'association professionnelle Vin & Société[252], qui se présente comme une structure qui souhaite « être leader d'opinion, transmettre traditions et valeurs, mais aussi être un laboratoire d'idées nouvelles pour le vin et la société de demain ».

Pour les promoteurs de cet amendement, il s'agissait de clarifier ce qui était de la publicité de ce qui n'en était pas. Pour ses détracteurs, ces changements aboutissaient à vider la loi Evin de son contenu.

L'opération de lobbying a bien fonctionné, puisque l'amendement corrigeant l'article a été soumis et voté. Cependant, contrairement aux attentes de l'industrie viticole, le Conseil constitutionnel a, le 5 août 2015, déclaré cet amendement contraire à la Constitution, considérant qu'il s'agissait d'un « cavalier législatif », c'est-à-dire un amendement n'ayant rien à voir avec l'objectif du texte général.

Empêcher l'adoption d'une réglementation jugée défavorable : le cas de l'AFFTAC

Le 11 mai 2011, le Comité interministériel de la sécurité routière (CISR) annonçait la prochaine interdiction des avertisseurs de radar. Cette décision concernait directement plusieurs acteurs de ce jeune secteur, qui proposent des systèmes GPS collaboratifs d'avertissement de radar (Coyote, Avertinoo, Inforad, etc.).

La nouvelle a surpris ces entreprises qui ne s'y attendaient pas. La riposte a été rapide, avec la création d'une organisation professionnelle, l'AFFTAC (Association française des fournisseurs et utilisateurs de technologies d'aide à la conduite), puis la mise en place d'une stratégie en trois temps :

- positionner les détecteurs de radar comme des systèmes d'aide à la conduite (rendre positive l'utilisation du système) ;
- mobiliser les utilisateurs à travers le lancement d'une pétition contre cette interdiction auprès du Premier ministre (qui a recueilli plus d'un million de signatures), la mise en place d'une page Facebook (qui a atteint plusieurs centaines de milliers d'inscrits), l'organisation de manifestations d'usagers dans toute la France le 18 juin 2011, etc. ;
- mobiliser les parlementaires avec l'envoi d'un courrier qui présentait non seulement les avantages de ces outils, mais également les risques politiques d'une telle décision.

Au final, le gouvernement a abandonné ce projet d'interdiction. À la place, un compromis a été trouvé le 28 juillet 2011, qui a abouti principalement à renommer les détecteurs de radar en « assistants d'aide à la conduite » et à les rendre un peu moins précis.

L'AFFTAC ayant rempli son rôle, ses activités ont été progressivement arrêtées (le site n'existe plus et la page Facebook n'affiche plus d'activité depuis décembre 2011).

252. http://www.vinetsociete.fr/

Le parcours tumultueux d'une loi[229]

1. **L'initiative**

Une loi peut être proposée par le gouvernement (projet de loi), ou par un ou plusieurs parlementaires (proposition de loi) qui la déposent au bureau de l'une ou l'autre des assemblées.

2. **L'examen en commission**

Le texte est alors examiné par la commission parlementaire de l'assemblée du parlementaire à l'origine du texte compétente sur le sujet et saisie au fond.

Par exemple, une proposition de loi sur les frais de succession sera examinée par la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale ou du Sénat.

La commission désigne un rapporteur qui étudie le texte et rédige un rapport. Lors de cette étape, tous les membres de la commission peuvent alors apporter des modifications (amendements) au texte. Le rapport, qui contient tous ces amendements, est ensuite adopté par la commission.

3. **Le premier vote**

Le projet (ou la proposition de loi), après inscription à l'ordre du jour, peut être examiné par la première assemblée où il a été déposé (Assemblée nationale ou Sénat, après un délai de six semaines après son dépôt). Selon le cas, les députés ou les sénateurs votent d'abord pour chaque article et amendement, avant de voter sur l'ensemble du texte. Une fois adopté, le texte est transmis à la seconde assemblée (Sénat ou Assemblée nationale).

4. **Le deuxième vote**

La seconde assemblée examine le texte selon les mêmes règles après un délai de quatre semaines après sa transmission. Des amendements peuvent aussi être votés. Le texte doit alors repartir vers la première assemblée pour être à nouveau examiné. C'est la navette. Pendant cette phase, seuls les articles modifiés sont étudiés.

5. **L'adoption**

Le projet, ou la proposition de loi, est adopté lorsqu'il est voté dans les mêmes termes par les deux assemblées. En cas de désaccord, il y a la possibilité de mettre en place une commission mixte paritaire. Dans tous les cas, c'est l'Assemblée nationale qui a le dernier mot.

6. **La promulgation**

La nouvelle loi est alors promulguée par le Président de la République dans les 15 jours qui suivent son adoption. Pendant ce délai, le Conseil constitutionnel peut être saisi pour valider le fait qu'elle est bien conforme à la Constitution. La loi promulguée entre en vigueur après sa publication au Journal officiel. Les décrets d'application permettent éventuellement sa mise en œuvre.

---

253. Voir pour plus de détails : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/fonctionnement/parlement/loi/quelles-sont-etapes-du-vote-loi.html.

À chacune de ces étapes, des actions de lobbying peuvent faciliter ou au contraire ralentir l'élaboration de la loi, voire l'empêcher.

L'adoption d'amendements même très simples – remplacer un « et » par un « ou » dans une phrase – peut changer du tout au tout la portée de la loi. De même, plusieurs centaines de lois promulguées attendent toujours leurs décrets d'application, certaines depuis plus de dix ans[254] ! Enfin, certaines lois votées et promulguées peuvent être vidées de leur sens, comme ce fut notamment le cas pour la loi instaurant l'obligation pour tout conducteur de véhicule de détenir un éthylotest, mais dont la non-possession n'entraîne aucune sanction…

4. Comment faire du lobbying ?

Le développement d'une pratique de lobbying dépend bien évidemment du contexte : dans certains cas, il s'agira de construire au cours du temps un environnement législatif et réglementaire favorable grâce à des relations régulières avec des décideurs publics ; dans d'autres cas, comme l'affaire des avertisseurs de radar évoquée ci-dessus, il faudra agir vite avec l'impact maximum pour éviter de voir son marché menacé, voire de risquer de disparaître.

Néanmoins, les stratégies de lobbying les plus efficaces sont celles qui sont développées le plus en amont possible et qui permettent des échanges récurrents, fructueux et positifs entre l'entreprise, l'institution ou l'association, et les décideurs publics.

Réaliser une veille parlementaire et réglementaire

Un règlement, une initiative législative n'apparaît pas *ex nihilo* dans l'agenda politique ou parlementaire. Il y a toujours auparavant des signes avant-coureurs, tels que des prises de parole publiques (blogs, médias, réseaux sociaux, etc.), des projets de règlements circulant dans les instances professionnelles, des groupes de travail, des rapports parlementaires, etc.[255]

La Commission européenne se met au parfum

En février 2013[231], la Commission européenne a émis toute une série de propositions visant à restreindre l'usage de certaines molécules identifiées comme allergisantes dans les parfums. Ces limitations, pouvant aller jusqu'à l'interdiction, et faites dans l'objectif de mieux protéger les consommateurs, concernaient des éléments très utilisés en parfumerie, comme l'huile essentielle de citron et de mandarine, ou des extraits de mousses d'arbres indispensables pour donner des notes boisées.

Si les grandes marques de parfumerie internationales avaient déjà identifié ce risque et travaillaient avec les experts de la Commission sur ce sujet, en revanche, ce n'était pas le cas de nombreux petits artisans parfumeurs. C'est ainsi que l'un de ces fabricants, n'ayant pas suivi l'actualité européenne dans ce domaine, s'est brutalement rendu compte, en découvrant cette liste, que si ces recommandations étaient mises en œuvre, il risquait de ne plus pouvoir vendre une grande partie de ses parfums.

---

254. Voir à ce sujet le « Bilan annuel de l'application des lois au 31 mars 2015 » publié par le Sénat (Rapport d'information n° 495 de M. Claude Bérit-Débat, déposé le 10 juin 2015).

255. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-108_fr.htm.

La veille parlementaire doit permettre d'identifier le plus en amont possible les risques législatifs et règlementaires potentiels sur son secteur d'activité, grâce à l'identification préalable des prises de position des acteurs principaux sur le sujet. En effet, il y a un véritable « effet entonnoir » qui fait que plus un projet législatif ou règlementaire avance dans le processus de vote ou de validation, plus il est difficile de l'infléchir. Au moment de l'adoption du texte ou même du vote des chambres, il est bien souvent trop tard pour agir…

Identifier les cibles primaires et secondaires

Quel acteur prend la décision ? La réponse à cette question simple est bien souvent beaucoup plus difficile qu'elle n'y paraît. S'il y a bien un « décideur » final unique identifié la plupart du temps, il est néanmoins rare que la décision soit prise uniquement par cette personne ; il s'agit plutôt du résultat de jeux d'influence, qui créera un environnement positif ou négatif.

Par exemple, un projet de loi proposé par un ministre est souvent élaboré par son cabinet ou son administration ou, plus exactement, par la personne en charge du domaine concerné au sein de l'une de ces organisations. De même, cette personne va sans doute s'appuyer sur son entourage pour obtenir des éléments clés. Au final, ce sera peut-être un fonctionnaire de niveau intermédiaire qui, par les éléments qu'il apportera, sera le rouage essentiel dans l'élaboration finale du projet de loi.

De plus, les décideurs, quels qu'ils soient, ne sont pas « hors sol » ; les choix qu'ils font répondent à des enjeux et des contraintes qu'ils perçoivent dans leur environnement immédiat. Avant de mettre en place toute stratégie de lobbying, il est indispensable d'avoir au préalable identifié ces jeux d'influence et les positions de l'ensemble des acteurs de la décision par rapport à la problématique soulevée.

Identifier et comprendre cette chaîne de décision est essentiel et s'avère souvent au cœur de la valeur ajoutée de cabinets de lobbying. D'ailleurs, à chaque changement de gouvernement ou remaniement ministériel, le premier réflexe des personnes en charge du lobbying au sein d'organisations (entreprises, associations, ONG, etc.) est bien souvent de tenter de reconstruire ces schémas de décision, que ce soit en analysant en profondeur les organisations des nouveaux cabinets ou en rencontrant au plus vite les équipes de ces nouveaux décisionnaires, ainsi que les nouveaux acteurs périphériques influents.

L'industrie pharmaceutique cherche à se faire entendre

Selon un rapport de l'association Corporate Europe Observatory[232] qui suit l'activité des lobbies à Bruxelles, le milieu pharmaceutique aurait été l'un des secteurs les plus dynamiques ces derniers mois. Entre le 1er novembre 2014 (date de prise de fonction de la commission Junker) et le 15 mars 2015, soit en quatre mois et demi, les lobbyistes de l'industrie pharmaceutique auraient eu 53 rendez-vous avec des hauts fonctionnaires de la commission.

Cette densité peu commune de rencontres permet de comprendre l'importance que donne ce secteur aux relations avec les plus hautes instances européennes.

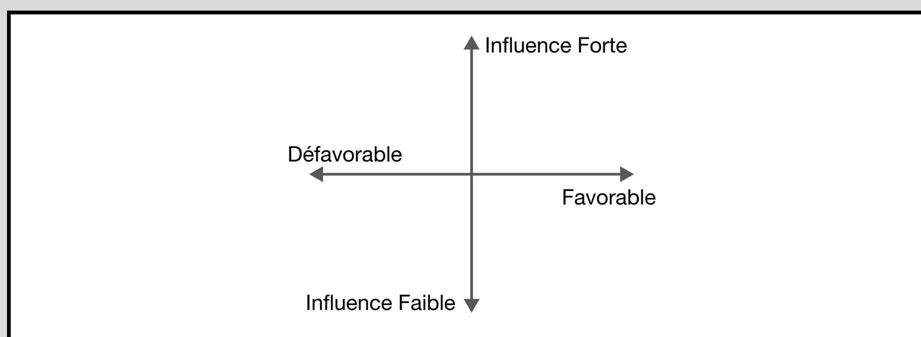
256. http://corporateeurope.org/sites/default/files/20150904_bigpharma_web.pdf.

Construire un « mapping d'influence »

L'une des méthodes les plus efficaces et simples pour représenter l'ensemble des jeux d'influence au cœur desquels se trouve le décideur final consiste à construire un « mapping d'influence » selon deux axes :

- un axe horizontal qui définit le sentiment de l'acteur par rapport à la problématique, depuis une franche opposition (extrême gauche) jusqu'à un soutien inconditionnel (extrême droite) ;
- un axe vertical qui évalue l'influence de l'acteur depuis une influence nulle (tout en bas de l'axe) jusqu'à une influence maximale (tout en haut).

Figure 6.2 – Le positionnement



Positionner les acteurs

L'identification du sentiment d'un acteur reste souvent assez facile à évaluer. La lecture de médias locaux ou nationaux, de blogs ou de comptes rendus de séances parlementaires permet, en effet, de faire un état des lieux assez précis et fiable du positionnement d'un personnage public sur une problématique donnée, même au-delà de l'affichage « officiel ».

Attention, cependant, aux effets déformants des contraintes politiques, notamment sur des sujets très clivants au niveau local (construction d'aéroports, de centrales, etc.). Il peut alors arriver qu'un décideur politique affiche publiquement une position « politique » pour être dans la ligne du parti, mais agisse en réalité de façon opposée.

Dernier point important, le soutien ou l'opposition à une cause peut fortement évoluer dans le temps.

Analyser l'influence de l'acteur

L'évaluation de l'influence reste toujours un sujet délicat. Dans ce cadre, il s'agit d'évaluer la capacité d'un acteur à faciliter ou retarder la décision publique. Il n'y a pas que le décideur final ; par exemple, le membre du cabinet d'un ministre ou d'un maire

spécialisé sur le sujet peut avoir une énorme influence, ne serait-ce qu'en présentant de façon favorable ou défavorable la démarche.

Cette évaluation de l'influence reste toujours un peu subjective ; néanmoins, elle s'affine généralement dans le temps, à travers l'étude des organisations concernées, ainsi que des prises de position des uns et des autres.

Identifier les liens entre les acteurs

Enfin, il peut être utile d'essayer de formaliser – par des liens – les relations existantes entre ces acteurs, et notamment d'identifier quels sont les acteurs qui influencent le plus le décisionnaire final ou tout au moins les personnes les plus importantes dans la prise de décision finale.

Une fois construit, le mapping d'influence permet non seulement d'obtenir une vision plus claire de l'ensemble des acteurs, mais également de bâtir la stratégie de lobbying et d'influence la plus pertinente possible en fonction des enjeux et positions des acteurs concernés par le sujet.

Le lobby du tabac allume le feu

En septembre 2013, le Parisien a révélé l'existence d'un « fichier » (en réalité, un simple tableur Excel) réalisé par Philip Morris, qui listait 171 députés européens et indiquait pour chacun d'eux leur position vis-à-vis de la législation anti-tabac et leur réceptivité ou opposition aux arguments de Philip Morris.

Ce « scoop » fit grand bruit… pendant très peu de temps. Les parlementaires les plus « outrés » devant ce « fichage » étant bien souvent ceux identifiés comme « réceptifs » aux arguments de Philip Morris, qui voyaient alors cette position publiquement affichée.

Passés les cris d'orfraie, et les menaces de saisie de la CNIL – qui elle-même avouait qu'il n'y avait rien de fondamentalement illégal (d'autant plus qu'il n'y avait *a priori* aucun « traitement automatisé de données ») –, l'affaire s'est rapidement tassée.

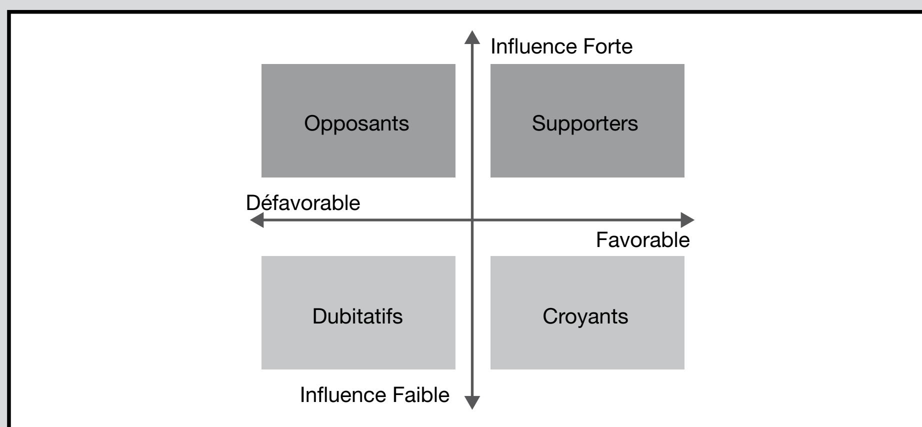
En effet, lister les influenceurs sur une problématique donnée, indiquer leurs positions sur le sujet, rappeler les rencontres organisées précédemment et indiquer les arguments les plus susceptibles de les toucher constitue juste le fondement du métier du lobbying. Cela peut être fait par une entreprise – quel que soit son secteur –, comme par une organisation professionnelle ou même une ONG. Il y a fort à parier que si les journalistes avaient eu entre les mains un fichier identique, mais pour une cause beaucoup moins clivante, l'intérêt médiatique aurait été bien moindre.

Ce qu'a révélé avant tout ce « scoop », c'est la méconnaissance des pratiques du lobbying de la part des médias et du grand public.

5. Définir des stratégies de lobbying

Le mapping d'influence permet de construire une politique d'influence et de lobbying en fonction des acteurs et de leur positionnement.

Figure 6.3 – Les acteurs



Les supporters

Paradoxalement, ce sont souvent eux qui sont délaissés, partant du principe qu'ils sont favorables à la cause défendue et influents. Cette erreur provient de l'absence de prise en compte de la dynamique du contexte. Les supporters les plus solides sont eux aussi soumis à des influences extérieures. Il n'est pas rare de voir des personnes, pourtant considérées comme favorables au départ, peu à peu se retirer du débat (baisse de l'influence), voire devenir de farouches opposants (changement de conviction). Les femmes et les hommes politiques notamment peuvent facilement modifier leur position en fonction de leur perception de changements dans l'opinion ou, plus simplement, en fonction de positions prises par leur parti politique.

Il est donc important de bien identifier ses « supporters » et de les suivre au plus près. Il suffit souvent de les rencontrer de façon régulière, afin de les tenir au courant des enjeux de la problématique et de les alimenter en informations récentes et exclusives. Cette démarche permet non seulement de les conforter dans leur position, mais également de leur fournir les arguments nécessaires pour aller défendre cette position auprès d'autres acteurs. Ils peuvent alors développer un certain prosélytisme et s'avérer ainsi des relais puissants de conviction.

Les « croyants »

Cette catégorie est également importante, car c'est elle qui forme le « réservoir » potentiel de supporters futurs. L'un des objectifs de la stratégie d'influence est alors de permettre à ces « croyants » d'accroître leur influence.

Cela passe bien souvent par le développement d'une relation pérenne et régulière, qui vise à fournir à chaque acteur les éléments nécessaires pour qu'il puisse se positionner comme « expert » ou « référent » sur la problématique. Sa reconnaissance, et donc son influence, devrait alors croître avec cette expertise.

Une autre démarche efficace consiste à aider les croyants à développer leur réseau, en particulier vers les « supporters ». Ces relations sont souvent bénéfiques, puisqu'elles confortent les « supporters » dans leur position (il y a un phénomène de réassurance non négligeable) et permettent aux « croyants » d'accroître progressivement leur influence au contact des « supporters ».

Les opposants

Deux grandes stratégies peuvent être mises en place face à des opposants : la conviction (les faire changer de position) ou l'isolement (diminuer leur influence).

La stratégie de conviction est la plus efficace, mais elle ne s'applique pas à tous les acteurs. En effet, elle ne fonctionne que si la personne à convaincre a réalisé un choix rationnel et non émotionnel, confessionnel ou par conviction personnelle. Par exemple, il est illusoire de vouloir convaincre un militant de Greenpeace de la nécessité de développer l'énergie nucléaire en France. Cette ONG a, en effet, pour fondement l'opposition au nucléaire.

Le développement d'une stratégie de conviction efficace repose avant tout sur la compréhension des enjeux de l'acteur à convaincre. Il s'agit donc d'identifier quelles sont ses préoccupations majeures et comment il est possible d'y répondre. Pour un élu, les problématiques peuvent être environnementales (risque perçu de pollution chimique, sonore, visuelle, etc., de la commune ou de la circonscription), sociales (problématiques de délinquance, de mixité sociale, de pauvreté, etc.), économiques (dynamisme économique, problématiques d'emploi, etc.) ou politiques (nécessité de s'affirmer ou au contraire de se différencier au sein du Parti, jeu d'opposition avec le camp opposé, etc.). À cela s'ajoutent les domaines de prédilection « naturels » de l'élu en fonction de sa provenance géographique, de ses origines sociales, de son activité professionnelle, etc.

Tant que ces enjeux n'ont pas été identifiés et compris, il y a de fortes chances que la stratégie de conviction ne fonctionne pas.

La stratégie de contournement ou d'isolement est généralement mise en place lorsque l'approche de conviction s'avère inefficace. En effet, il arrive parfois que des acteurs de la décision publique adoptent une position pour des raisons morales, confessionnelles ou politiques très profondes, qui font qu'ils ne changeront pas d'avis, quoiqu'il arrive.

C'est généralement le cas sur des sujets « sensibles » ou très « clivants », comme le nucléaire, l'expérimentation animale, la gestion de la fin de vie, les produits phytosanitaires, etc.

Par exemple, il serait ridicule et contreproductif de vouloir convaincre un député pratiquant de la nécessité de légiférer en faveur de l'euthanasie. Ses convictions profondes – qui sont tout à fait respectables – l'amènent à s'opposer à cette démarche et rendent toutes argumentations en faveur de celle-ci complètement inaudibles.

La seule stratégie pertinente consiste donc à s'assurer que cet acteur ne puisse pas déployer ses arguments autour de lui, afin de rallier d'autres acteurs, initialement moins convaincus, à sa cause. Pour cela, il s'agit tout d'abord d'identifier le plus en amont possible les acteurs influents en relation avec lui, puis de développer auprès d'eux une contre-argumentation qui vienne relativiser le point de vue développé par cet opposant.

Un exemple, le lobbying autour de l'expérimentation animale

L'expérimentation animale est un sujet très émotionnel. D'un côté, il y a les « antivivisectionnistes », dont l'objectif avoué est d'interdire totalement tout test sur des animaux. À la base, il y a bien entendu avant tout une conviction profonde (l'égalité entre les êtres vivants) qui s'appuie, pour être diffusée, sur un discours « rationnel » (l'expérimentation animale, peu efficace, ferait souffrir inutilement des êtres sensibles). Ces opposants cherchent à faire adopter une législation toujours plus restrictive conduisant, pas à pas, à l'interdiction totale.

De l'autre côté, les scientifiques, notamment du monde de la recherche médicale, utilisent régulièrement des animaux pour tester de nouvelles molécules ou de nouveaux protocoles. Afin de défendre cette pratique, qu'ils considèrent comme indispensable à l'évolution de la médecine, ils ont constitué une association, le Gircor.

La stratégie de lobbying des opposants à l'expérimentation animale s'appuie essentiellement sur deux étapes. Tout d'abord, il s'agit, à travers notamment des images chocs, de convaincre l'opinion de l'inutilité de cette méthode. Puis, la démarche consiste à aller convaincre les parlementaires en s'appuyant sur cette approche émotionnelle tout en insistant sur l'opposition croissante de l'opinion (et donc des électeurs) sur ce sujet.

Le Gircor, lui, oppose à cette approche émotionnelle un discours « rationnel ». La stratégie consiste donc à identifier les réseaux d'influence ciblés par les antivivisectionnistes (parlementaires, associations professionnelles, etc.), afin de les rencontrer et de leur présenter un argumentaire construit relativisant ou contredisant, preuves à l'appui, celui des antivivisectionnistes.

Pour l'un comme pour l'autre, cette lutte d'influence est vitale. Du côté des antivivisectionnistes, la continuité d'expérimentations animales est moralement insupportable. Pour le Gircor, pouvoir continuer à mener de telles expériences est essentiel pour permettre à la science médicale de progresser.

Les dubitatifs

Ces acteurs opposants disposent d'une influence faible et ne représentent donc qu'un risque modéré. La stratégie la plus commune consiste tout simplement à les suivre de près, afin de s'assurer que leur influence n'évolue pas de façon importante, ce qui les amènerait à devenir alors des « opposants ».

Le lobbying pratiqué efficacement s'avère bien différent de l'image traditionnellement transmise de connivence, d'opportunisme ou d'intérêt immédiat. Une stratégie pertinente de lobbying s'inscrit avant tout dans la durée, car c'est bien la relation de confiance et la crédibilité qui sont au cœur d'une démarche d'influence et de conviction efficace.

Tout comme pour le marketing – sauf que la cible n'est pas multiple, mais souvent unique –, le lobbying s'appuie sur une connaissance parfaite de l'environnement, des attentes et des sensibilités des acteurs clés du processus de décision. C'est en cela que le lobbying développe des liens essentiels avec l'intelligence économique. En effet, sans cette connaissance et cette compréhension des enjeux de l'ensemble des acteurs de l'écosystème décisionnel, une action d'influence ou de lobbying ne peut être efficace.

Être un bon lobbyiste, c'est avant tout posséder cette capacité d'empathie, d'écoute et de perception indispensable au développement d'un discours audible et convaincant pour l'autre… Tout en s'obligeant à une ferme conscience éthique et déontologique.

Conclusion

Ce chapitre clôture la partie 2 de ce manuel. S'informer, se protéger et influencer sont les trois axes de l'IE qu'il faut maîtriser, non pas pour devenir un directeur ou manager de l'IE dans une entreprise ou une organisation, mais tout simplement pour être efficace et performant au quotidien dans le poste que nous occupons, quelle que soit l'organisation d'ailleurs : entreprise, institution, parti politique, ONG, entreprise publique. Il faut se rendre compte, grâce à la lecture des différentes sections que cette réflexion et la pratique de l'IE relèvent d'une part du bon sens, et d'autre part utilisent tout ce qui est à la disposition de l'intelligence humaine (outils, techniques, lois et arsenal juridique, pratiques humaines, etc.) pour devenir meilleur ou demeurer performant dans son environnement.

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.

Chapitre 7
Les pratiques dans les organisations

Au terme de ce chapitre, vous saurez :
- combiner les fonctions principales de l'IE dans une organisation ;
- utiliser les outils d'auto-évaluation ;
- comment devenir consultant en IE pour les PME ;
- réaliser un audit de sécurité des entreprises.

Si la recherche et le recueil des informations et connaissances clés restent la base du système d'intelligence économique, le passage d'une logique technicienne à une problématique managériale demande que l'accent soit mis sur l'interprétation des données, la formulation des raisonnements stratégiques, l'animation des réseaux et le management des connaissances. Mais comment cela fonctionne-t-il concrètement ?

Concevoir et piloter une démarche d'IE (section 1) est tout d'abord essentiel afin de ne pas voir coexister des fonctions (veille, management des connaissances, sécurité, influence) qui s'ignorent. Être en intelligence implique donc de construire des ponts plutôt que d'ériger des murs… Tel est le crédo de l'intelligence marketing (section 2) qui arrive à relier deux approches qui se complètent pour donner une vision plus systémique des marchés, de ses acteurs et des moyens d'interagir avec eux. Des politiques d'intelligence territoriale proposent des services dédiés à l'instar de l'antenne Euradit en Poitou-Charentes (section 4). L'information apparaît donc comme un facteur clé de compétitivité et de conquête de nouveaux marchés. Mais qui dit création de richesses dit protection du patrimoine immatériel (section 5). Ce chapitre va donner une approche pratique de l'IE dans et au service des organisations.

Section 1 – Concevoir et piloter une démarche d'intelligence économique

L'objectif de cette section est de présenter en six points la genèse, puis la mise en œuvre de la démarche d'IE. Pour ce faire, il faut nommer un responsable, directeur ou délégué général à l'IE, que nous appellerons responsable IE (RIE) dans cette section. La structure du projet est importante, mais son véritable moteur demeure la culture du partage et de l'explication. La pratique du KM est intimement intégrée dans la mise en œuvre d'un projet ou d'une démarche d'IE.

1. Nommer un pilote

Pour être crédible, le projet d'intelligence économique doit être annoncé et soutenu par le sommet de l'entreprise. Le véritable patron de l'intelligence économique est ainsi le patron de l'entreprise lui-même. Le projet commence par la désignation d'une personne, d'un cadre de l'entreprise qui, à temps complet ou partiel, avec ou sans collaborateurs, selon les moyens de l'organisation, répondra aux questions légitimes des uns et des autres.

Rassurer sera sa première mission. À ses côtés, des cadres ou étudiants ayant suivi une formation initiale ou continue peuvent jouer un rôle déterminant, notamment dans les petites structures.

La nomination du ou de la délégué(e) général(e) directeur ou responsable de l'intelligence économique (RIE) est l'acte créateur par excellence. L'homme ou la femme en charge de la gouvernance des intelligences dispersées de l'entreprise doit avoir de celle-ci une longue expérience. Sa légitimité doit être aussi incontestable que son sens de la psychologie, sa faculté d'écoute et sa curiosité.

Si le RIE n'est pas déjà en charge de la mission de sécurité-sûreté, il établira avec celui ou celle qui en a la responsabilité des liens permanents. Il informe tous les partenaires et les parties prenantes : syndicats, représentants du personnel, associations de consommateurs, internautes, chambres de commerce, concurrents, fournisseurs, administrations, élus locaux, médias, etc. Il n'existe pas d'intelligence économique secrète agissant en vase clos. Il n'existe pas non plus d'intelligence économique sans éthique, ni déontologie.

2. Audit et autodiagnostic d'intelligence économique

Le RIE réalise ou fait réaliser un audit d'intelligence économique[257] pour faire le bilan de l'existant. Le contenu des chapitres et sections du présent manuel pourra servir de document de référence. Il peut faire circuler auprès du plus grand nombre un autodiagnostic permettant à chacun d'évaluer et de mesurer l'efficience de l'entreprise[258]. Le « Test 1000 de l'intelligence économique » est un exercice concret permettant à l'étudiant et à l'organisation qui l'accueille un échange structuré gagnant-gagnant. Ce test mesure l'état de l'art et aide au pilotage de la démarche en abordant dans l'ordre qu'on souhaite les étapes d'un système global et cohérent : sources d'information, coordination des veilles, mémorisation des connaissances, partage des connaissances, animation des réseaux et influence, sécurité et sûreté, risques managériaux, intelligence inventive. À noter que plusieurs outils de ce type sont téléchargeables en ligne gratuitement.

3. L'affichage des finalités

Le pilotage de l'intelligence économique ne se conçoit pas sans l'affichage des finalités de l'intelligence économique qui seront discutées et débattues par l'ensemble des collaborateurs. Ce débat fait partie du processus.

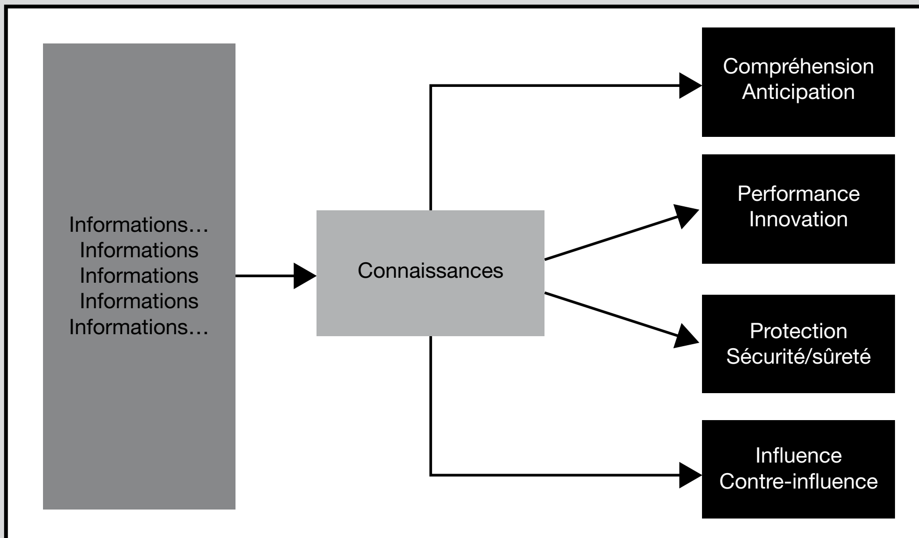
La figure 7.1, affichée en séance de travail, suscitera des questions sur les méthodes et les moyens à mettre en œuvre. L'intelligence économique commence par des questions

257. Besson, B. et Possin, J-C., « L'Audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective », Dunod 2e édition, 2002.

258. Le « Test 1000 de l'intelligence économique » est téléchargeable notamment sur les sites suivants : www.veillemag.com, www.academie-intelligence-economique.org. Il est accessible gratuitement sur www.pearson.fr à la page dédiée au livre.

sur sa faisabilité et ses objectifs. Des ignorances fécondes apparaissent parce que le RIE libère ou permet de libérer la parole. Les gens se parlent, s'affrontent, l'entreprise devient un forum[259].

Figure 7.1 – Les finalités de l'intelligence économique



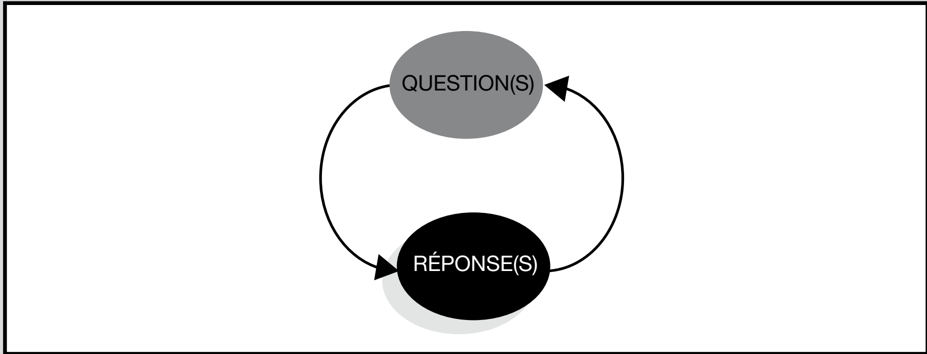
4. Le forum digital et physique

Le RIE cartographie les liens entre producteurs de questions et producteurs de réponses. Il les enrichit en multipliant les rencontres physiques. L'intelligence économique débute par l'accouchement, parfois douloureux, de questions que le concurrent ne s'est pas encore posées. La question générale ou particulière est plus décisive que la masse d'information, le *big data*, auquel tout le monde a accès mais qui en soi « ne dit rien ». L'information est « informe » sans question préalable.

Chaque membre de l'entreprise connaît l'existence de ce forum digital. Il y contribue à proportion de ses talents et des circonstances de la vie économique. Le forum digital relie toutes les veilles formalisées et non formalisées. Il relie tous les savoir-faire. La figure 7.2 est le cœur du système d'intelligence économique. C'est en quelque sorte dans l'échange, l'explicitation et le dialogue que se crée le contexte favorable à l'émergence d'un projet d'IE.

259. Le forum de la cité antique fut un exemple « moderne » d'intelligence économique territoriale.

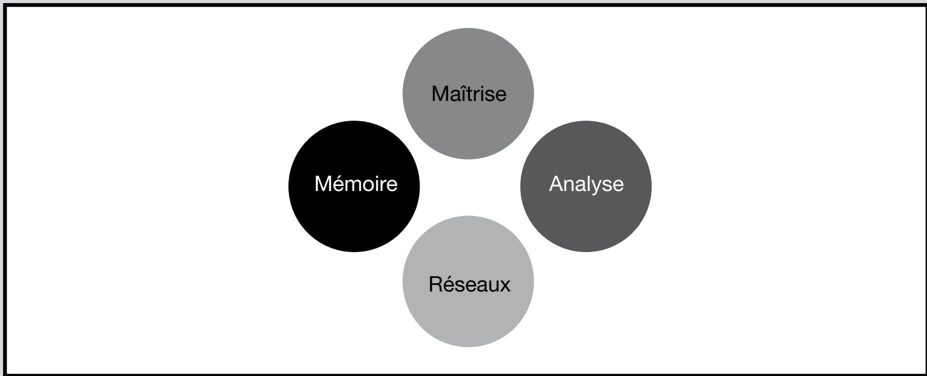
Figure 7.2 – Le cœur de l'intelligence économique



La rotation des questions et des réponses est l'essence de la matière. Tout le reste n'est qu'outils et prothèses au service de cette fluidité. Si le cœur aspirant et expirant n'existe pas, il n'y a pas d'intelligence économique. L'intensité, la variété, la vitesse, la pertinence et l'étendue de ces échanges de questions et de réponses sont mesurables chaque minute, chaque seconde, chaque microseconde.

5. Le processus de pilotage de l'intelligence économique

Figure 7.3 – L'organigramme de l'intelligence économique d'entreprise



L'intelligence économique se pilote en invitant chaque compétence à s'inscrire dans l'un ou l'autre, voire dans plusieurs des éléments fondamentaux de la figure 7.3 : l'analyse, les réseaux, la mémoire et la maîtrise de l'information. Cet organigramme présenté avec le prisme de l'IE intègre tous les membres de l'entreprise dans les quatre dimensions qui transcendent la vie privée et la vie professionnelle, les différents métiers et toutes les

circonstances. Il n'abolit pas le précédent. Il l'accomplit dans le champ de la globalisation des talents et de la digitalisation.

Chaque être humain est capable d'inventer des questions se rapportant aux finalités de l'intelligence économique : qui connait qui, qui se souvient de quoi, qui est expert en quoi, qui sait analyser et rendre pertinente telle ou telle action. Chaque collaborateur est en mesure de conduire une veille. Tous les membres de l'entreprise sont des têtes de réseaux plus ou moins étendus. Tous sont experts dans des domaines variés ou vivent des circonstances qui les autorisent à répondre à un certain nombre de questions. Chacun est capable de maîtriser à la fois sa mémoire, ses réseaux et ses expertises, et peut faire des liens avec ce que savent les autres. Beaucoup sont à même de piloter, c'est-à-dire de maîtriser un ou plusieurs projets d'intelligence économique en « organisant » leurs collègues à partir de la figure 7.3. Le lien entre la mise en œuvre d'un projet d'IE et le management des connaissances est intimement lié : c'est à partir de ce forum, cette phase d'explicitation, que se créeront des connaissances fondamentales pour le processus d'IE et pour la finalité de l'entreprise.

Le pilotage de l'intelligence économique est partagé, provisoire, horizontal, immédiat et convivial. Tel qui maîtrise un projet dans sa globalité peut en servir un autre en participant à une veille, un réseau ou une expertise. C'est le rôle de la mémoire importante dans les projets. Conduire un forum permet aussi, grâce aux outils du KM, de mémoriser avec des plateformes collaboratives ou des bases de données d'experts, des connaissances utiles au fonctionnement de l'entreprise ou à la mise en œuvre d'une culture d'IE.

L'entreprise maîtrisera plusieurs projets d'intelligence économique à la fois, c'est-à-dire avec des finalités différentes chaque fois : connaissance des marchés à l'export, veille concurrentielle, évolution des produits, évolution des normes dans le secteur, etc. Dans une PME de 70 personnes[260], il peut y avoir vingt systèmes d'intelligence économique maîtrisés en même temps par 20 collaborateurs différents qui coordonneront les activités de leurs collègues dans la mémoire, les réseaux et l'analyse. Cette PME de 70 personnes dispose donc d'un système d'intelligence global de 20 x 4 = 80 personnes au moins[261] !

Il faut entre ces éléments fondamentaux des « liants », des « lubrifiants » qui sont d'abord les qualités humaines du RIE et une ambiance propice. Le pilotage de la démarche se fait grâce à la vision d'ensemble des pilotages décentralisés et spontanés, à leur coordination, et à leur évaluation.

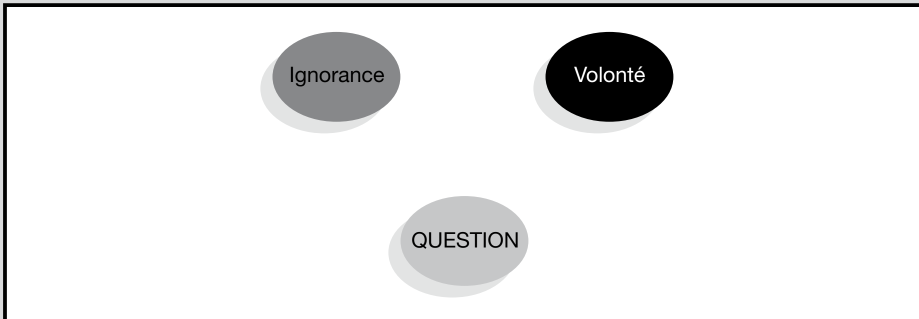
6. Ignorer afin d'inventer des questions

Art d'exécution, l'intelligence économique suppose l'invention, l'accouchement de questions innovantes, voire iconoclastes. Une ignorance découverte dans n'importe quel domaine de la figure 7.4 servira de moteur et donnera du sens.

260. Medical Group, à Vaulx-en-Velin, est une entreprise innovante spécialiste de l'implant humain.

261. Hypothèse basse, car si sur plusieurs projets, plusieurs collaborateurs s'inscrivent dans les réseaux et les veilles de la mémoire, ou mettent l'entreprise en relation avec des experts externes, on peut avoir un système global de 250 personnes pour une entreprise qui ne compte que 70 salariés !

Figure 7.4 – L'ignorance stratégique précède l'information stratégique



L'ignorance est plus difficile d'accès que le savoir, rassurant et routinier. Pour y accéder, il faut une volonté incarnée par le RIE. Chaque membre de l'entreprise est invité à poser des questions : Pourquoi sommes-nous mal informés sur les appels d'offre en Afrique ? Avec qui nous allier en Chine ? De quelles compétences aurons-nous besoin dans cinq ans ? Quelle est l'étendue véritable de nos réseaux ? Nos sources d'information sont-elles fiables ? Quelles sont nos possibilités de croissance en France et en Europe ? Ces questions seront traitées en priorité. Les réponses viendront tôt ou tard. S'il n'y a pas de question stratégique, l'entreprise agira tout de même, comme nous allons le voir maintenant.

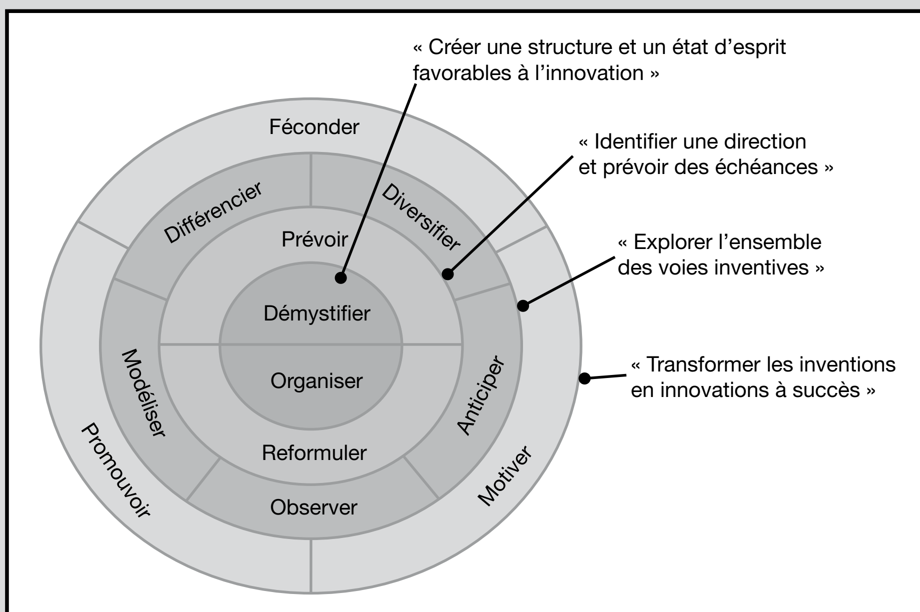
Quatre étapes et douze actions concrètes d'intelligence économique

C'est dans l'action que se réalise la synthèse du présent manuel. Si les questions tardent à venir, si l'imagination collective peine, l'action suppléera à la réflexion. Il est inutile d'attendre des cathédrales toutes faites ou des processus tirés au cordeau. La peur, bien française, de voir les choses « partir dans tous les sens » freine la mise en œuvre du processus. Au contraire, avec l'intelligence économique, les choses doivent partir dans tous les sens ! L'apparence de chaos ne doit pas empêcher l'action au prétexte de « rester sérieux », immobile et protégé.

La figure 7.5 propose douze actions ventilées en quatre étapes au service des finalités de la figure 7.4 : organiser, démystifier, reformuler, prévoir, différencier, diversifier, observer, anticiper, modéliser, féconder, motiver et promouvoir sont autant de mots clés indiquant des processus utilisant les ressources de l'intelligence économique ou satisfaisant ses objectifs. La gestion des risques et l'influence ayant été exposées aux chapitres 5 et 6, l'accent est mis sur l'innovation et la créativité. La discipline permet en effet d'innover[262]. Le plus grand risque que courent nos entreprises est de ne plus entreprendre.

262. Besson, B. et Uhl, R., « L'intelligence inventive. Audit, management et boîte à outils de l'innovation », Lulu.com, 2012, « mention spéciale » de l'Académie de l'intelligence économique en 2012. Ce programme inspire l'agence Alsace Innovation (contact@alsaceinnovation.eu) dans le cadre de l'intelligence économique territoriale. Il permet à des entreprises d'entrer dans la démarche d'intelligence économique par le management de l'innovation.

Figure 7.5 – Quatre étapes et douze actions d'intelligence économique



Créer une structure et un état d'esprit favorables à l'innovation

Organiser l'entreprise en favorisant les rencontres entre les personnes sera l'une des actions du RIE. Le calendrier et l'architecture d'intérieur sont des éléments puissants d'intelligence économique. Tout ce qui rapproche l'entreprise du forum de la cité antique, où le citoyen exerçait des magistratures différentes, des fonctions religieuses variées, des responsabilités militaires croissantes, peut inspirer la démarche.

À l'Institut d'études avancées de Princeton, les prix Nobel se fabriquent à partir d'une déambulation organisée des chercheurs et d'une systématisation des hasards. Lorsqu'il sort de son bureau, le mathématicien rencontre un informaticien. Ce dernier côtoie un statisticien qui travaille à côté d'un économiste. Celui-ci sort de chez lui et croise un historien, qui à son tour croisera un géographe. Tout le monde est prié à 16h00 d'aller prendre le thé avec ses petits camarades et de s'amuser ; de parler de tout et de rien. Dans les couloirs, des tableaux et des craies de couleur permettent aux uns et aux autres de faire des dessins et des croquis. Les conversations « partent dans tous les sens ». Il y a des machines à café partout. L'entreprise intelligente est de plain-pied ; elle n'a ni étage, ni ascenseur. Au centre, un espace sympathique « oblige » ceux qui n'avaient aucune raison de se rencontrer à se parler, à s'écouter.

Démystifier le processus d'innovation en revisitant les innombrables mutations qui ont permis à l'entreprise de s'adapter pour survivre et grandir est une manière de reprendre confiance en soi. L'histoire de l'entreprise est un levier d'intelligence économique. Il faut l'écrire, en faire une action qu'on peut confier aux nouveaux arrivants. L'introduction

de nouveaux outils, de nouveaux services rendus à la clientèle ont été autant d'innovations dont la mémoire a souvent perdu la trace. Prendre conscience de ce qui a déjà été fait est la meilleure façon d'inventer demain. L'invention peut être une clause contractuelle obligeant un fournisseur à un devoir d'information ou un système de covoiturage concourant à la performance et à la cohésion sociale. La boîte à idées, l'aménagement des horaires de travail, une architecture d'intérieur conviviale, un calendrier de rencontres inédites, sont autant d'innovations dont la somme favorise une culture d'intelligence économique.

Identifier une direction et prévoir des échéances

Reformuler ses idées et ses objectifs sous le regard des autres avant de se lancer est une démarche d'intelligence économique. Le dialogue avec une compétence extérieure favorisera l'émergence des « non-dits » et élargira les angles de vue. Le but poursuivi sera souvent atteint par un chemin différent de celui imaginé au début, mais tout aussi efficient.

La reformulation de la problématique initiale doit être effectuée au début de la démarche d'innovation. Une vision d'expert interne aura tendance à biaiser le problème, à en réduire la dimension[263]. La solution envisagée initialement n'est souvent qu'une réponse partielle à une problématique plus complexe. Elle peut être le symptôme d'une cause inavouée ou partiellement exprimée.

L'intelligence économique éclaire les motivations cachées qui peuvent relever de l'angoisse, d'une menace ou de blocages. Une PME peut, par crainte de déréférencement, hésiter à se lancer sur tel ou tel projet, alors que la crainte n'était pas fondée. L'intelligence économique identifie le client ou l'usager final qui peut être différent de celui envisagé au commencement. Une PME spécialisée dans l'aide aux personnes dépendantes s'aperçoit qu'elle peut aussi faire du transport de personnes bien portantes. La reformulation peut être douloureuse et déstabilisante, mais elle permettra d'aller plus vite, de manière plus simple, vers des applications crédibles. C'est ainsi que naissent les nouveaux modèles économiques comme Uber, ou ce qu'on appelle l'économie collaborative.

Prévoir une évolution technologique, managériale ou commerciale suppose l'intégration par l'entreprise des réseaux de pré-normalisation ou des associations professionnelles qui pensent l'avenir. Prévoir suppose la lecture des « collèges invisibles[264] » d'experts ou d'opérateurs en tous genres qui innoveront dans leur domaine. Pour l'intelligence économique, une évolution technologique ou managériale est d'abord l'évolution d'une pensée publiée et accessible. Elle peut être aussi le résultat d'une lutte d'influence également lisible.

Dans tous les cas de figure, c'est l'intérêt porté aux publications, aux carrières et aux fréquentations des inventeurs qui permet de prévoir les inventions. Prévoir aussi les réglementations ou déréglementations permettra d'inventer au bon moment et non

263. Les experts maison, dont personne ne remet en doute la compétence, ont une tendance naturelle et honnête à considérer toute nouveauté avec scepticisme, parce que certains de leur savoir.

264. La bibliométrie et la scientométrie permettent la lecture des parcours humains. Les réseaux sociaux et professionnels également.

à contre-courant. L'invention naîtra parfois de la détection d'un mot nouveau apparaissant dans le langage ordinaire d'un métier, d'une technique, d'une politique ou de revendications citoyennes. Les outils de veille et de cartographie de l'information mettront en exergue l'apparition ou la disparition de vocables annonciateurs d'évolutions en cours.

Explorer l'ensemble des voies inventives

Différencier ses services ou produits suppose une dissection de tous les paramètres communs des produits ou services similaires sur le marché. L'intelligence économique visite chaque paramètre en se demandant si la modification de l'un ou de plusieurs d'entre eux ne constitue pas une différence susceptible de modifier le comportement des acheteurs ou la satisfaction des usagers. Si un fabricant de coques de téléphone portable en modifie le poids, l'ergonomie ou la couleur, cela peut induire une différence qui aboutira à une innovation considérée comme majeure par ses clients[265].

Un hôpital public met à la disposition de ses patients un système de télésanté[266] qui réduit les coûts sociaux, facilite le travail des médecins, permet le maintien à domicile des patients, détecte une épidémie et rassure les villageois isolés. Une application numérique peut intégrer des modèles économiques différents, gratuits et marchands, et mettre l'entreprise au carrefour d'univers différents. Des grandes entreprises l'ont compris depuis longtemps, en vendant à leurs clients des liens et des émotions. L'intelligence humaine et sociale qui entoure le produit fait la différence. Dans un monde où l'usage remplace la propriété, la relation humaine complète la relation au produit.

Le service après-vente écoute la clientèle : « trop lourd », « trop encombrant », « trop lent », « pas assez lisible » sont autant d'inventions qui viennent gratuitement aux oreilles de l'organisation, mais que celle-ci ne transforme pas en innovations, faute de les écouter.

Dans le secteur textile dont on connaît les difficultés, l'exemple suivant montre que l'invention par la différence n'est pas un vain mot :

Un fabricant de bleus de travail sachant écouter ses clients offre du « sur-mesure » et de la « haute couture » en misant sur la qualité et en mettant à la disposition de ses acheteurs des bleus de travail comportant des poches adaptées aux outils utilisés par chaque métier. L'individualisation, dans tous les domaines, est un objectif d'intelligence économique. La globalisation de l'économie va de pair avec l'individualisation des prestations, que ce soit dans le domaine automobile ou en médecine.

265. À Lyon, une entreprise de peinture sur plastique a conquis le marché asiatique tout simplement en vendant des couleurs plus chatoyantes. Cette innovation est venue à la suite d'une réorganisation de l'entreprise sur le modèle du forum de la cité antique, en confiant pendant un temps limité les fonctions spécialisées à des non-spécialistes.

266. Cet exemple illustre tout ce que peut apporter, en termes d'emplois et de création de micro-entreprises, une intelligence économique territoriale associée aux intelligences économiques individuelles. Grâce aux technologies de l'information, chaque être humain bien portant ou malade est une entreprise potentielle.

Diversifier les applications de ses connaissances en répondant aux besoins annexes des clients et usagers est une source de profit. L'entreprise peut se poser des questions : Quelles sont les finalités d'achat de mes clients ? Quels services pourraient-ils me demander ? Une société d'informatique vendant des logiciels de comptabilité s'aperçoit soudain de besoins complémentaires en matière de câbles, réseaux et moniteurs. Elle propose ses compétences pour satisfaire ce besoin « annexe » du client. L'entreprise, grâce à ses « compétences retrouvées », interviendra sur de nouveaux marchés. Quelles solutions mes applications peuvent-elles apporter sur d'autres problèmes ? Quelles fonctionnalités ont la particularité d'être duales ?

La compétitivité réside dans l'apport de solutions autant que de nouveaux produits ou services. Un fabricant de piscine maîtrisant la dépollution des bassins pourra offrir ses compétences dans les domaines de la pisciculture ou dans celui des stations d'épuration. Les savoir-faire d'une collectivité locale en matière aquatique peuvent, à l'autre bout du pays, trouver des usages inattendus. L'intelligence économique compare les savoirs de l'entreprise, des collaborateurs, aux besoins non exprimés de ses clients ou « clients improbables ». C'est en élargissant le regard sur les besoins latéraux que l'entreprise se repositionne sur des terres inconnues. L'annexe, le détail sont sources d'innovations.

Par exemple, un fabricant de bâches pour échafaudages s'aperçoit après une tempête que ses clients ont mal utilisé le matériel. Il se diversifie en proposant des prestations d'installateur. Par simple observation de son environnement, il s'aperçoit que ces bâches posées sur les façades d'immeuble peuvent servir de support publicitaire. L'intelligence économique s'intéresse à l'accessoire, au marginal, à l'incongru, au détail. Elle accueille les intuitions et les vérifie. Comme le physicien ou le mathématicien.

Observer son environnement permet souvent d'innover. Une ville confrontée à la gestion de ses espaces verts constate que chaque année au début du mois de janvier, les sapins de Noël encombrent les trottoirs de la cité. Elle s'aperçoit que ces sapins, une fois ramassés et découpés, peuvent servir de compost aux jardins de la ville[267].

La fréquentation du calendrier amènera à regarder mon environnement social de façon plus inventive. Les couleurs de l'équipe de football, les rencontres sportives ou les évènements socio-culturels sont autant d'innovations extérieures auxquelles les gens ont l'intelligence de m'associer. Le boulanger fabrique des gâteaux aux couleurs du club de football. Stevan Dedijer, pilote de l'intelligence économique suédoise, parlait dans ses premiers écrits d'« intelligence sociale ».

Chaque territoire a ses couleurs, ses parfums, ses détails, ses ambiances, sa poésie qui se traduisent en milliards de chiffre d'affaires. L'intelligence économique territoriale éclaire les liens qui relient l'inconscient collectif à la croissance. L'économie a besoin de littéraires, d'historiens et de poètes. Créer des intelligences entre notre patrimoine et différents modèles économiques peut générer des milliers d'emplois. À condition d'explorer des émotions anciennes.

267. En France, la ville de Saint-Étienne, imitée aujourd'hui par beaucoup d'autres, a été la première à développer cette innovation. D'une manière générale, la réutilisation des déchets de toute nature et la réorientation des gaspillages sont des sources d'innovation. Un véritable programme pour la ville intelligente.

Anticiper les tendances darwiniennes des technologies (miniaturisation, intégration à l'environnement, cannibalisation des solutions[268], etc.) permet d'assurer la croissance ou d'inventer de nouveaux modèles économiques. Quels sont les avantages de mes applications présentes et passées ? Comment puis-je les combiner pour définir un système futur ? Comment puis-je utiliser mes connaissances actuelles pour répondre à des problématiques anciennes ? Quelles sont les tendances qui ont conduit les applications anciennes à se renouveler ? Comment pourrais-je les réutiliser pour inventer une application innovante ? Quel est le système idéal ? Quel concurrent jusqu'alors absent sur le marché pourrait révolutionner mon activité ?

Si par exemple je fabrique des tondeuses à gazon, mon concurrent inattendu peut être un laboratoire d'OGM qui me « coupe l'herbe sous le pied », en mettant sur le marché un gazon qui ne dépasse pas trois centimètres ! Je devance le défi en modifiant mes tondeuses, afin qu'elles impriment au gazon des formes et des dessins originaux qui complèteront l'invention de l'autre. Je ne tonds plus, je peigne, je m'associe, je crée une « alliance contre nature » ! Je deviens le distributeur de ce laboratoire en utilisant mes réseaux dans l'univers des jardins et des espaces verts. L'intelligence économique préfère les additions aux soustractions.

Modéliser à partir de recettes vérifiées fait aussi partie de la démarche d'intelligence économique. Des théories comme la TRIZ et ses dérivées ont été spécialement élaborées pour modéliser un problème et établir des passerelles entre l'ensemble des savoirs. Ce type de modélisation repose sur un questionnement systématique selon une procédure définie qui va transformer un problème spécifique en un problème générique. Une fois le problème générique identifié, un ensemble de solutions standard vont être suggérées pour le résoudre.

Prenons l'exemple d'un feu de forêt et de la crevaison d'un pneu de voiture. Quel lien existe entre ces deux problèmes ? Aucun *a priori*. Pourtant, ils font appel au même principe de résolution : compenser le problème en réalisant une action par avance. Le feu de forêt pourra être prévenu en insérant par endroit des barrières végétales à faible taux de combustion. Le cas du pneu pourra être résolu par l'insertion d'un « mini pneu » rigide qui prendra appui sur la bande de roulement une fois le pneu crevé. Une autre solution pourrait consister à revêtir l'intérieur du pneu d'une substance qui colmaterait le pneu lorsqu'il est crevé.

La maîtrise de cette théorie inspire des actions d'intelligence économique. Le RIE demandera aux membres de l'entreprise de « modéliser » leurs activités en décrivant de façon détaillée les *process* et les savoir-faire qu'ils mettent en œuvre. Une simple page suffit. Elle sera ensuite portée sous le regard des autres membres de l'entreprise. De métier à métier. Cet échange en interne des problèmes de chacun permettra de découvrir des innovations possibles par simplification de tâche ou évitement de procédures inutiles.

268. Un smartphone « cannibalise » les solutions apportées par le chronomètre, la montre, la photographie, le téléphone, la prise de tension artérielle, les moyens de paiement, etc. Cette révolution technologique bénéficie désormais d'une énergie solaire gratuite et rend possible partout des milliers de projets d'intelligence économique dans tous les pays de la planète. La racine latine du mot intelligence, *inter ligere,* « faire du lien », prend ici tout son sens. Nous sommes au début d'une révolution. Un certain Moyen Âge technologique touche à sa fin.

La modélisation des échecs et leur intégration dans le patrimoine immatériel de l'entreprise sont autant de sources d'innovation engrangées pour l'avenir. Une entreprise ou un territoire, capable de comparer une série d'échecs dans différents domaines, se donne les moyens d'innover en s'épargnant la reconduction de procédés ou politiques obsolètes. Chaque dysfonctionnement identifié est une invention en puissance.

Transformer les inventions en innovations à succès

Féconder l'intelligence collective favorise toutes les inventions. Créer un climat favorable à l'émission d'idées nouvelles fait partie de la mission du RIE. Celui-ci met l'entreprise ou le territoire en position de réceptivité et « organise » les hasards permettant de faire germer les idées. Il s'agit d'un véritable management de l'imagination[269].

L'entreprise organise la rencontre de ses membres en dehors des liens imposés par l'organigramme traditionnel. Les métiers se parlent les uns aux autres dans des lieux inattendus. Chacun sait que les confidences les plus intéressantes se font à l'occasion de voyages hors des cadres convenus. Elle provoque des dialogues entre l'intérieur et l'extérieur. Elle encourage la participation à des salons professionnels. Ces visites feront l'objet de véritables plans de renseignements[270], afin de ramener le pollen qui fécondera les cogitations internes. À ce niveau, les informations échangées concourront à l'élaboration d'une première étape de *knowledge management*. Dans cette partie du pilotage d'un projet IE, la frontière est floue entre ce qui relève de l'IE et du KM. C'est pour cela que ces deux termes pratiques ayant la même philosophie sont étroitement imbriqués l'un dans l'autre et relèvent souvent de la même direction. Le RIE doit obligatoirement intégrer une démarche KM et *vice versa*.

L'entreprise explore les « sources d'étonnements » gratuites qu'elle a à portée de main : clubs de mutualisation des bonnes pratiques, pôles de compétitivité et d'innovation, chambres de commerce, Web 2.0, colloques, universités, etc. Plus que les salons professionnels qu'elle connait par cœur, elle s'intéresse aux métiers à côté du sien. Le producteur s'intéresse aux distributeurs, le banquier à l'économie gratuite, la compagnie aérienne à l'hôtellerie. Les bonnes idées s'attrapent de l'autre côté de la barrière.

Motiver les équipes suppose d'inscrire la confiance et la transparence dans tous les aspects de la démarche d'intelligence économique. La meilleure équipe n'est pas composée des meilleurs qui ne se supporteront pas, mais de ceux qui ont plaisir à travailler ensemble. Le plaisir est le plus vieux et le plus puissant moteur de l'économie. Le droit et l'éthique sont nécessaires, mais ne suffisent pas. L'émotion, l'affect, le respect mutuel sont essentiels. La simplicité des rapports humains et l'empathie sont de puissants

269. La tradition des jumelages entre villes et villages au sein ou en dehors des frontières est une fabuleuse opportunité d'innovation, un chantier pour l'intelligence économique territoriale.

270. Le plan de renseignement, éthique et déontologique, est l'un des grands chapitres du management de l'intelligence économique d'entreprise. Besson, B. et Possin, J-C., *Du renseignement à l'intelligence économique*, Dunod 2e édition, 2001 (Traduction en portugais, Instituto Piaget, 1999).

facteurs de succès[271] ; tout cela relève de la culture d'entreprise étroitement liée à la pratique managériale des équipes dirigeantes.

Les équipes sont régulièrement informées et consultées sur les difficultés rencontrées. Chaque action d'intelligence économique peut s'incarner dans un symbole. Une image, un prototype, un titre, une formule valent souvent plus que de longs discours ou des rapports illisibles, des reporting ennuyeux. L'adhésion des collaborateurs sera un facteur d'influence, car elle génèrera des soutiens inattendus dans différentes couches de la société.

Promouvoir les innovations grâce à des équipes motivées est un acte d'intelligence économique caractérisé. Convaincues, elles seront convaincantes dans la séduction du client, de l'usager et des professionnels de la communication. Promouvoir suppose aussi la mise en œuvre d'une véritable intelligence des risques et d'une capacité d'influence, dont les ressorts ont été exposés plus haut.

L'entreprise mettra en œuvre les moyens dont elle dispose pour conduire les actions d'influence et de lobbying qui lui permettront de devenir éventuellement une norme ou une référence. Elle identifiera les nouveaux réseaux susceptibles de promouvoir l'invention et de la valoriser sur le marché en organisant autour d'elle des licences d'exploitation, des alliances, des collaborations, des politiques de dissémination volontaire. En diffusant, en donnant gratuitement, elle deviendra à la fois sympathique et puissante.

Section 2 – L'intelligence marketing

Le terme *marketing intelligence* remonte à 1961 et a été développé par William T. Kelley (1965), afin d'aider les *top managers* des entreprises américaines à mieux gérer les informations potentiellement stratégiques pour évoluer sur leurs marchés. Il s'agit de répondre à un besoin de sélectionner, prioriser, mettre en valeur et surtout donner du sens à des informations efficientes, parmi pléthore d'informations issues de diverses sources, qu'elles soient ouvertes, blanches, grises ou noires dans de rares cas.

La démarche d'intelligence marketing nécessite, tout d'abord, une catégorisation des flux d'information : on distingue les flux externes, constitués de flux sortants et sous contrôle relatif de l'entreprise, et les flux internes. Les flux d'information externes peuvent être sortants, tels que la communication d'entreprise sous toutes ses formes, mais aussi être entrants, tels que l'information sur les marchés, issue des différentes études de terrain menées par les services ou les consultants de l'entreprise, ou encore les informations économiques. Les flux d'information internes, quant à eux, surviennent au sein même de l'entreprise, de manière formelle ou informelle, dans quatre directions qui peuvent

271. Le management le plus efficace des entreprises et des organisations se résume en trois lettres : « SBM » pour « Sourire, Bonjour, Merci ». En effet, les entreprises et les organisations « n'existent pas ». Il n'y a que des hommes et des femmes. Tous sont des systèmes individuels d'intelligence économique capables d'ignorer, d'inventer des questions, de maîtriser leur mémoire, leurs réseaux et leurs capacités d'analyse. Mais l'émotion et la confiance sont les vrais démarreurs de ce moteur à quatre temps.

être ascendante, descendante, dans les deux sens ou horizontale (c'est le cas notamment au sein des groupes de projet). La fluidité de la circulation de l'information essentielle à l'intelligence marketing va très largement dépendre de l'organisation et de la structuration de l'entreprise. Une circulation de l'information transversale ne suffit pas, dans la mesure où l'ensemble des informations issues des études économiques, des études de marché, les données administratives et internes vont devoir être vérifiées, validées, puis traitées de manière à rendre intelligible l'information efficiente pour qu'elle devienne intelligente (stratégique). Ainsi, *competitive intelligence* et *market intelligence*[272] ont nécessité la création de directions dédiées à l'Intelligence Service au sein des entreprises américaines dès le milieu des années 1960.

1. Les enjeux de l'intelligence marketing

Walt Shill, un associé du cabinet de conseil en stratégie McKinsey, explique que si les compagnies de commerce japonaises ont pris un avantage sur les entreprises américaines dans les échanges commerciaux avec la Chine au milieu des années 1990, c'était avant tout grâce à leur « *market intelligence capability* »[273]. Cependant, et bien que la France ait fait de l'intelligence économique une politique publique, le terme d'intelligence marketing est relativement récent dans l'Hexagone. La plupart des auteurs privilégient une présentation de l'intelligence économique comme outil de marketing, plutôt que de définir l'intelligence marketing en tant que telle, comme une hybridation de ces deux disciplines au service de la prise de décision de l'entreprise dans une approche systémique des marchés et des décisions marketing.

En effet, trop longtemps orienté client, voire même consommateur, le marketing s'est peu à peu coupé des réalités des marchés tels qu'ils fonctionnent. Et face aux ruptures de marché auxquelles les entreprises doivent faire face, il était nécessaire de faire évoluer les pratiques d'information du marketing, afin d'anticiper et d'accompagner les changements consécutifs permettant d'activer des leviers de croissance. C'est la raison pour laquelle les entreprises françaises, à l'instar de leurs homologues japonaises ou américaines, ont développé des pratiques plus intelligentes fondées sur une meilleure connaissance, systémique cette fois, de leurs marchés.

2. L'intelligence marketing : un concept hybride

L'intelligence économique est un concept bien connu et clairement défini par la Délégation interministérielle à l'intelligence économique en ces termes : « L'intelligence économique (IE) est un mode de gouvernance fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur durable dans une organisation. Elle se décline en veille/anticipation, maîtrise des risques (sécurité économique) et action proactive sur l'environnement (influence) » (voir chapitre 1).

---

272. Notons ici que *marketing intelligence* et *market intelligence* sont les deux termes anglo-saxons désignant l'intelligence marketing.

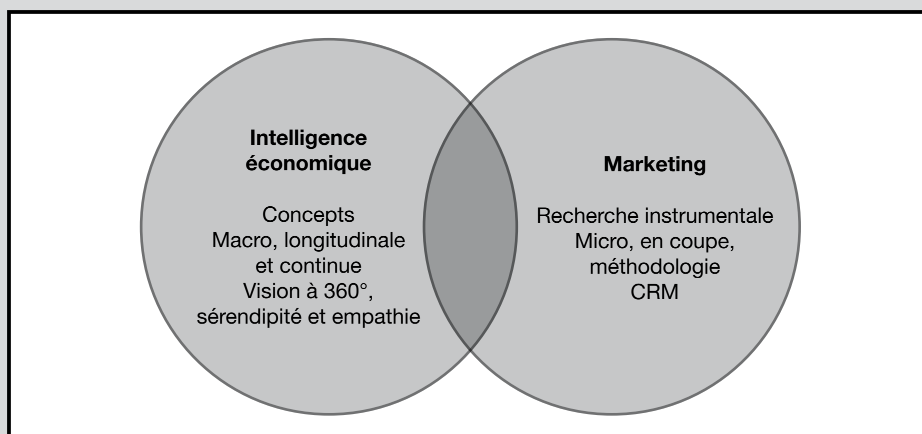
273. Mark Magnier, *The Journal of Commerce Knight-Rider/Tribune Business News*, Tokyo, 02/07/1995.

Le marketing, largement connu et banalisé dans les entreprises, est une discipline dont la définition a évolué au fil du temps et au gré des auteurs. Praticiens et théoriciens s'accordent pour considérer le marketing comme l'art de comprendre et connaître le client et ses besoins, afin de répondre au mieux à ses attentes dans un souci de création de valeur. Cela implique la mise en œuvre des stratégies et des politiques de produit, de prix, de distribution et de promotion qui seront coordonnées au travers d'un ensemble d'outils et de méthodes opérationnelles. Ici, l'information est orientée vers l'action dans un but, la satisfaction du client, permettant d'atteindre l'objectif qui est la rentabilité de l'entreprise.

Il semble aujourd'hui opportun de développer le concept d'intelligence marketing, interaction entre une discipline, le marketing, et le concept polymorphe d'intelligence économique.

L'intelligence marketing peut se définir à l'intersection entre l'intelligence économique et le marketing, ce dernier ne pouvant alors être réduit à des études de marché. Et ces deux approches se complètent bien pour donner une vision plus systémique des marchés, de ses acteurs et des moyens d'interagir avec eux.

Figure 7.6 – Intersection entre IE et marketing



En effet, ce qui caractérise l'intelligence économique, c'est tout d'abord son approche conceptuelle, car si elle part d'un besoin d'information bien défini, il s'agit plutôt de rechercher des concepts avec une certaine sérendipité[274]. De plus, l'étendue de son spectre est bien plus large, macroscopique, voire global et intègre l'environnement au sens large, comprenant aussi des acteurs qui pourraient sembler éloignés du marché, mais exerçant sur lui une influence quasi-invisible. Ainsi, nous cherchons à comprendre le marché, les forces qui s'y exercent, mais aussi et surtout les changements

274. Du terme anglo-saxon *serendipity*, qui caractérise le fait de trouver autre chose que ce qu'on venait chercher au départ, plus communément adopté pour indiquer la capacité à découvrir de nouvelles choses sans préjugés.

survenus, en action ou à venir grâce une approche historique et longitudinale des données collectées et traitées en continu dans un souci de vérification et de recoupement permettant une vision à 360 degrés du marché et de l'entreprise. Car l'intelligence économique est non seulement globale, mais aussi transversale et va rechercher l'information tant à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur de ses murs pour évaluer les ressources, compétences et capacités à fédérer de l'organisation. De la démarche historique, l'intelligence économique va emprunter le sens qui sera donné aux informations, majoritairement ouvertes et issues de données secondaires, traitées pour les rendre intelligibles à ses cibles de communication, afin de créer des connaissances qui seront partagées. L'intelligence économique va aider à la prise de décision, elle n'est dans l'action que dans la veille offensive ou plus généralement ses activités d'influence, très utiles sur les marchés, pour agir sur des variables que les modèles marketing ne sont pas en mesure de quantifier.

Le marketing ne peut se résumer aux études de marché en matière d'information. Notamment dans le processus de conception des innovations, la veille anticipative des usages, ainsi que la prospective et l'étude des tendances jouent un rôle essentiel. Le besoin d'information ici est plutôt instrumental, dans la mesure où il s'agit de rechercher une information précise. Le travail d'investigation est différent et adopte des méthodologies plus objectives, tant dans la collecte que dans le traitement des données, souvent primaires, correspondant à des informations relativement simples et ponctuelles. Le spectre du marketing est micro-économique et s'intéresse de manière approfondie aux acteurs qui vont avoir une incidence plus directe sur le marché et ses changements, tout particulièrement au niveau de l'offre, de la demande et des réseaux de distribution ou de médiation. En marketing, collecte et traitement de l'information sont une affaire de spécialistes, de même que les décisions et actions qui seront déployées. De plus, la digitalisation des données clients et des usages des consommateurs offre d'importantes opportunités aux praticiens du marketing de mettre la gestion de la relation client au cœur de l'intelligence marketing, non seulement dans la reconstitution des parcours de clientèle, mais aussi dans la remontée d'information et l'implication des consommateurs dans la conception des produits, voire de la création de bases de données. De plus, c'est cette approche pluridisciplinaire qui permet la mise en œuvre effective de l'intelligence marketing.

3. L'intelligence marketing : dans la pratique

À l'instar de l'intelligence économique, l'intelligence marketing est une posture dont le point de départ est la prise de conscience que l'ensemble des acteurs du marché peut constituer un partenaire potentiel de l'entreprise : ainsi, les parties prenantes sont prises en considération de manière réciproque. Le client (intermédiaire ou final) devient un partenaire, de même qu'un fournisseur ou prestataire de services ; les concurrents peuvent se transformer en alliés temporaires ; les autorités et les politiques peuvent devenir des médiateurs, ou des appuis ; d'autres acteurs, d'autres secteurs ou d'autres marchés peuvent devenir des sources d'inspiration.

Les études de marché déclaratives, si elles sont toujours mobilisées par les entreprises qui pratiquent l'intelligence marketing, viennent compléter une approche qui multiplie les

sources de connaissance de la clientèle (et pas seulement du consommateur final) telles que : l'observatoire des tendances socioculturelles, les études qualitatives, les techniques prospectives, la remontée d'information à partir des personnels en contact, l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux numériques, la captation automatique de données (*via* des panels et programmes de fidélité, ou *via* des forums de discussion ou plateformes de *crowdsourcing*[275]) ou l'exploitation des systèmes d'information. De plus, l'interdisciplinarité et le management de projet, voire le co-développement[276], sont largement mobilisés dans une démarche d'intelligence marketing afin d'apporter des solutions concrètes aux ruptures de marché et de répondre de manière adéquate à ses évolutions.

L'intelligence marketing ne se résume pas à la collecte et au traitement de l'information, mais à sa mise en forme et à son exploitation dans une mise en application concrète, car le marketing est résolument tourné vers l'action. Ainsi, l'intelligence marketing se manifeste dans des applications marketing plus ciblées, voire des approches commercialement proactives (par exemple, l'AFPA qui anticipe les changements organisationnels et les besoins de formation de certains prospects afin de leur proposer des offres adaptées dès le premier entretien commercial), en favorisant l'exécution d'offres en temps réel (par exemple, Catalina qui édite des bons de réduction ciblés en sortie de caisse à partir des achats effectués en temps réel), afin d'optimiser le retour sur investissement des actions marketing et promotionnelles, de mesurer l'e-réputation de l'entreprise, ou encore d'innover en partenariat avec des parties prenantes ou le client lui-même (notamment dans le cas du marketing participatif[277]).

Le cas de l'entreprise Domalys permet d'illustrer l'intelligence marketing dans la pratique. Au départ, il s'agissait d'un projet né d'un regroupement de quatre PME/PMI du sud de la Vienne (86), Metaleo, sous-traitant de l'industrie du bâtiment et de l'automobile, qui souhaitait devenir producteur afin de sortir de la crise économique qui touchait les secteurs d'activité supports depuis 2007. Une étude prospective et une analyse métier ont été commanditées dans le but de déterminer les secteurs d'activité porteurs et d'avenir correspondant aux capacités, ressources et savoir-faire du groupement. Cette étude à large spectre a identifié un secteur pouvant constituer de nouveaux débouchés pour Metaleo : le marché de l'équipement médico-social, et plus particulièrement celui des centres d'accueil pour personnes âgées (EHPAD, maisons de retraite).

Lors d'un *speed meeting* organisé dans la région, Metaleo se rapproche de la SARL Mallard à Pouzauges (85), spécialisée dans les panneaux de particules de bois pour l'aménagement intérieur et le mobilier des collectivités, à la recherche d'un fabricant d'objets en métal et souhaitant également sortir d'un *business model* de sous-traitance pour devenir producteur à part entière. Les deux entités apprennent alors à travailler

275. Appelé aussi production participative ou externalisation ouverte, il constitue un domaine émergent de la gestion de la connaissance. Il s'agit de l'utilisation de la créativité, de l'intelligence et du savoir-faire d'un grand nombre de personnes (notamment des clients), en sous-traitance, pour réaliser certaines tâches traditionnellement effectuées par un membre de l'entreprise.

276. Le co-développement consiste à réunir un groupe de managers afin de répondre, ensemble, à une problématique rencontrée par l'un d'entre eux, au travers du partage d'expériences notamment.

277. Appelé aussi marketing collaboratif, il consiste à faire participer activement les consommateurs au développement de nouveaux produits et services, à l'élaboration de la communication ou à la promotion de l'actualité d'une marque.

ensemble sur quelques produits, notamment des tables, avant d'envisager de collaborer sur un projet de mobilier pour maisons de retraite : Domalys.

Une enquête par entretiens a été ensuite menée afin de mieux connaître les besoins et attentes des personnels soignants des établissements hospitaliers pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), et surtout connaître les contraintes auxquelles ils sont confrontés au quotidien dans leurs pratiques. Consciente de ses limites en matière de connaissances spécifiques, Domalys décide de concevoir des mobiliers en collaboration avec ces personnels soignants (ergothérapeutes, aides-soignants, kinésithérapeutes, psychologues, mais aussi cadres infirmiers et directeurs d'établissements), afin d'améliorer la qualité de vie non seulement des personnels au travail, mais aussi et surtout des résidents. Des tables rondes sont organisées pour trouver des solutions techniques et développer les concepts produits.

Afin de respecter les contraintes ergonomiques, techniques et esthétiques qui incombent, Domalys fait appel à un cabinet de design pour dessiner les contours d'une offre simple, esthétique, modulable et pratique, contenue dans une tête de lit. Une organisation en étoile va être créée pour ce projet avec :

- une branche technique chargée de la réalisation du produit, constituée des équipes du bureau d'étude, des ingénieurs de chacune des PME et du designer ;
- une branche stratégique et marketing constituée d'un cabinet spécialisé en stratégie de marque, un chercheur de l'université et un stagiaire en marketing ;
- une branche de test concept, constituée des praticiens en EHPAD.

Au centre de l'étoile, les dirigeants de Metaleo et la SARL Mallard sont les chefs d'orchestre de ce projet qui remporte rapidement des prix en design et en innovation. Afin de connaître un peu mieux les contours de ce marché, nouveau pour lui, Domalys fait appel aux compétences en intelligence économique d'Euradit Poitou-Charentes (voir section 4) pour identifier les concurrents, les processus de décision et les réseaux de distribution de tels produits. Parallèlement à cette démarche, une étude de marché de la « silver économie » est lancée, en partenariat avec l'Institut des entreprises de l'université de Poitiers, afin de connaître les évolutions passées, présentes et à venir de ce marché support. Un suivi continu des informations professionnelles et de veille au travers de la presse spécialisée est mis en œuvre. De plus, des entretiens en profondeur et réguliers avec des acteurs institutionnels du secteur médico-social, des concurrents, des fournisseurs, des groupements d'EHPAD, ainsi que l'intégration de réseaux locaux et/ou sectoriels ont permis de mieux comprendre ce processus de décision et les différentes forces en présence et de se faire connaître sur ce marché. Les entretiens et tables rondes auprès des praticiens soignants, dirigeants et administratifs de maisons de retraite se poursuivent, afin de rester en contact avec les besoins des usagers des produits. Une plateforme de partage d'informations permet une mise en commun des documents techniques, stratégiques et commerciaux.

La réussite réside ici non seulement dans une collecte rigoureuse et régulière des données, mais aussi et surtout dans les échanges réguliers lors des différentes réunions des diverses branches du projet. Pour ces échanges, des documents de travail et/ou supports de communication à destination des équipes de travail sont élaborés ; des sessions de

formation sont organisées, à destination des commerciaux mais aussi des installateurs ; un accompagnement de la clientèle est organisé pour la prise en main des produits.

Ici, l'équipe dirigeante de Domalys se trouve au cœur d'un dispositif d'intelligence marketing complet, dont la clé de succès réside dans la création de communautés stratégiques de connaissances en interaction.

Bien que l'information client augmente, l'élément qui permet à l'entreprise de mieux connaître son consommateur est la communication, interaction humaine indispensables à la création de véritables liens. C'est à ce niveau que l'intelligence marketing prend tout son sens, non seulement parce qu'elle enrichit les techniques marketing de l'approche plus évolutive et relationnelle de l'intelligence économique, mais aussi et surtout, parce qu'elle laisse place à l'intuition, la compréhension et l'empathie pour que la communication se réalise effectivement en vue de créer des connaissances.

De la même manière, l'intelligence marketing ne peut se résumer à la simple collecte et au traitement de l'information en vue d'une prise de décision stratégique, mais à l'instar de l'intelligence économique, il s'agit plutôt d'un nouveau mode de gouvernance de la fonction et des opérations marketing au sein des entreprises afin qu'elles gagnent en agilité sur des marchés turbulents.

Section 3 – Protection du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise

Une entreprise dispose de deux types de patrimoines distincts – respectivement représentés par ses actifs matériels et immatériels – qu'il est indispensable de protéger afin d'assurer sa prospérité, voire sa pérennité. En effet, la mondialisation des échanges et la complexification de l'environnement économique global ont induit de nouveaux comportements concurrentiels qui contredisent chaque jour davantage la « main invisible du marché » théorisée par Adam Smith.

La convergence simultanée de l'entrée dans une ère de compétition économique, d'autant plus âpre que la croissance mondiale se partage désormais entre un nombre toujours croissant de pays, et le fait que, dans une économie de la connaissance, l'information quitte son seul rôle vectoriel pour acquérir une valeur intrinsèque majeure, mène à une véritable guerre économique, rendant d'autant plus cruciale la recherche d'avantages concurrentiels pérennes. Ce changement de paradigme économique conduit les entreprises à s'adapter, avec plus ou moins de succès et de moralité, à un environnement global où l'information, les réseaux sociaux, le Droit ou encore les normes sont devenus des armes utilisées pour déstabiliser un concurrent, ou encore l'empêcher de se développer sur tel ou tel marché considéré par certaines nations puissantes comme un « terrain de jeu » exclusif.

Cette situation rend indispensable, pour les entreprises, le fait de protéger leur patrimoine matériel et immatériel, et ce quelle que soit leur taille, car toutes peuvent dorénavant faire l'objet d'une attaque ciblée de la part d'un concurrent.

1. Les nouvelles menaces pesant sur l'entreprise

La concurrence économique qui prévalait à l'époque de la guerre froide apparaît aujourd'hui bien limitée par rapport à celle que connaissent dorénavant les entreprises modernes. Les Trente Glorieuses sont terminées depuis longtemps, mais de nombreux managers ne s'en sont toujours pas aperçu.

Un environnement complexifié

Avec la chute du rideau de fer, de nombreux pays se sont lancés dans la compétition économique, encouragés en cela par des populations souvent plus jeunes que celles des pays occidentaux et désireuses de profiter de l'expansion économique induite par une mondialisation des échanges corrélée à une explosion des moyens de communication.

De nouvelles parties prenantes

Longtemps exclusivement tournées vers les *shareholders*[278], les entreprises sont dorénavant tenues d'adapter leurs stratégies *corporate* et *business* en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) auxquelles elles sont en permanence confrontées. Ainsi, l'entreprise ne peut plus être considérée exclusivement comme une entité autonome et apte à contrôler les liens qu'elle développe avec l'extérieur : elle constitue désormais une cellule d'un corps plus vaste (la société dans son ensemble) et tributaire d'interactions économiques et sociétales – qui la dépassent le plus souvent – et face auxquelles il convient de faire preuve d'une grande faculté d'adaptation sous peine de voir sa pérennité menacée.

Et ce, d'autant qu'aujourd'hui le facteur déclenchant d'une prédation financière ou d'une déstabilisation informationnelle n'est plus, comme naguère, la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité, mais uniquement sa compétitivité. Une entreprise de taille modeste, mais très performante, a une plus grande probabilité d'être, le moment venu, victime d'une attaque qu'un grand groupe peu innovant. Cette situation est rendue d'autant plus problématique qu'un nombre toujours plus important d'États appuient directement leurs entreprises, considérant qu'intérêt national et compétitivité du tissu économique sont intimement liés.

Face à cela, l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses entreprises françaises ont tardé à réagir relève d'un certain temps de latence préalable à une véritable prise de conscience, par leurs dirigeants, de la nouvelle donne économique mondiale et surtout des nouvelles menaces que cette compétition exacerbée allait inéluctablement entrainer. Le fait de considérer qu'un accroissement majeur de la concurrence serait sans conséquences sur les méthodes et outils utilisés pour conquérir des parts de marché était sans nul doute le symptôme d'une approche non dénuée d'une certaine ingénuité. *A contrario*, il est loisible d'établir une liste des principaux attaquants auxquels une entreprise peut aujourd'hui être confrontée.

278. Actionnaires.

Typologie des attaquants

Les concurrents : Si ses concurrents constituent, pour une entreprise, une menace structurelle qui fait partie de son environnement quotidien, force est de constater que la pression concurrentielle se traduit de plus en plus par l'utilisation de nouveaux vecteurs d'attaque, qu'ils soient directs (prédation financière, vols d'informations) ou plus indirects (déstabilisation informationnelle, mise en cause civile ou pénale, etc.). Pour autant, il convient de conserver à l'esprit que la concurrence s'exerce aussi bien dans un contexte global que strictement national. Ainsi, le fait que deux entreprises soient de même nationalité ne garantit en aucune manière un quelconque fair-play en matière d'affrontement commercial. À l'image de ce qu'on constate chaque jour davantage, ces entités peuvent pareillement avoir recours à l'utilisation de moyens prohibés pour atteindre leurs objectifs.

La criminalité organisée : Les entreprises peuvent également être confrontées à des organisations criminelles internationales, que ce soit directement (tentatives de racket ou d'extorsion, vols de données informatisées) ou encore de manière complètement clandestine (prise de participation au capital de l'entreprise par « recyclage » de capitaux « blanchis »). Cet état de fait est de nature à porter fortement atteinte à la réputation de l'entreprise et à provoquer des poursuites pénales vis-à-vis de cette dernière et de ses dirigeants.

Les organisations non gouvernementales (ONG) : Au fil du temps, les ONG se sont imposées comme des acteurs économiques majeurs, en ce sens qu'elles n'hésitent pas à mettre directement en cause des entreprises auprès de l'opinion publique, dans le cas où elles estiment que les actions ou l'activité de celles-ci portent atteinte aux intérêts qu'elles ont pour objectif de protéger, comme le non-respect des normes environnementales ou du principe de précaution (Greenpeace vs Esso), les atteintes à la santé publique, la fabrication de produits par de jeunes enfants (affaire Nike), ou encore la présence économique dans des pays à régimes dictatoriaux (affaire Total en Birmanie).

Les services étatiques : Les révélations d'Edward Snowden et de Wikileaks ont prouvé que les États-Unis utilisent la puissance de leurs agences de renseignement[279] pour écouter des dirigeants politiques et économiques, ainsi que pour récupérer des informations transitant par l'ensemble des moyens de communication modernes. Ce cas n'est toutefois pas isolé et de nombreux autres pays ont recours à des interceptions électromagnétiques (Chine, Grande-Bretagne, Russie, Israël, etc.). Mais au-delà de ces exemples dorénavant connus, il existe d'autres outils moins connus, notamment légaux, à disposition de certains gouvernements qui permettent de déstabiliser une entreprise étrangère sous divers prétextes plus ou moins convaincants : normes antibruit (Concorde), anti-fraude (Crédit Suisse, BNP-Paribas, etc.) ou encore sanitaires (OGM).

La cristallisation citoyenne : Des mouvements de coordination d'individus qui ne se connaissaient pas nécessairement au préalable peuvent apparaître, le plus souvent à l'occasion d'une contestation d'un chantier de travaux publics (aéroport de Notre-Dame-des-Landes en Loire-Atlantique, barrage de Sivens dans le Tarn, incinérateur de Fos-sur-Mer, etc.).

---

279. Les États-Unis disposent d'un ensemble de 17 agences de renseignement étatiques.

Les menaces contre le patrimoine matériel et humain de l'entreprise

Sachant qu'il existe une multitude de définitions différentes relatives au patrimoine matériel de l'entreprise, nous considérerons que celui-ci correspond à l'ensemble des personnes et des biens qui concourent, au quotidien, à son activité et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Les atteintes au patrimoine matériel de l'entreprise peuvent être multiples, à la fois de par les méthodes employées et les cibles visées.

Les vols et pertes physiques : commis au préjudice de l'entreprise, les vols peuvent concerner indifféremment des produits finis ou semi-finis, des postes de travail, des ordinateurs portables, des supports de sauvegarde, des prototypes ou des documents confidentiels de toute nature. Ces vols peuvent être d'origine strictement interne (collaborateurs indélicats, stagiaires envoyés par la concurrence, comme chez Valeo) ou externe (sous-traitants, consultants, personnes extérieures ; par exemple, vol de pièces stratégiques du train d'atterrissage du Rafale Marine, vol des plans du système de ravitaillement en vol de l'Airbus A400M, fouille de poubelles d'entreprises, etc.).

La sinistralité : à ces vols de toute nature, s'ajoutent les pertes involontaires de matériels ou encore la sinistralité sous toutes ses formes (accident industriel, évènement climatique, incendie, inondation, etc.). Cela peut s'avérer catastrophique pour une entreprise si celle-ci n'a pas mis en place de politique de sécurité/sûreté adéquate, ni de plan de continuité d'activité (PCA).

La prédation financière : l'internationalisation de l'économie a notamment induit l'apparition de fonds d'investissement de plus en plus puissants utilisant souvent un important effet de levier financier pour procéder à leur acquisition (*hedge funds*, *private equities*, fonds de pension, fonds souverains, etc.). Cela a eu pour conséquence de rendre de plus en plus d'entreprises – cherchant à atteindre une taille critique ou dotées d'un management défaillant – vulnérables à une prédation financière brutale (offre publique d'achat hostile) ou plus progressive (montée en puissance graduelle et souterraine au capital).

L'arme légale : aussi paradoxal que cela puisse paraître, le Droit constitue aujourd'hui l'un des principaux facteurs de risques auxquels sont confrontées les entreprises. Cela peut se traduire par des procès intentés par une entreprise concurrente pour contrefaçon, obligeant l'entreprise ciblée à se défendre en produisant l'ensemble des données – y compris les plus confidentielles – relatives à la fabrication du produit incriminé. Toutefois, cela peut également prendre une forme plus « institutionnelle », avec l'implication d'institutions étatiques et l'un des pays les plus actifs dans ce domaine sont les États-Unis, avec une tendance de plus en plus marquée du ministère de la Justice (*Department of Justice* ou DoJ) de procéder à des enquêtes à l'encontre d'entreprises étrangères, notamment pour corruption, en se fondant sur le *Foreign Corrupt Practices Act*. Le FCPA est un corpus de textes juridiques permettant d'enquêter et le cas échéant de condamner toutes les entreprises, notamment étrangères, soupçonnées de corruption ou de tentative de corruption, même si l'infraction n'a pas été commise sur le sol américain. En effet, le *Department of Justice* peut lancer une procédure FCPA pour un

grand nombre de raisons très différentes, par exemple, si l'entreprise étrangère effectue des transactions en dollars, ou encore si une entreprise américaine se trouve évincée d'une procédure d'appels d'offres. Cette utilisation du Droit comme véritable arme économique devient récurrente et plusieurs grandes entreprises européennes en ont fait les frais ces dernières années (amende de 800 millions de dollars pour Siemens en 2008 ou condamnation d'Alstom en 2015 à une amende de 722 millions de dollars et vente de sa branche Énergie à General Electric).

Des collaborateurs en première ligne : comme le disait fort justement Henry Ford, « l'essentiel de la valeur de l'entreprise n'apparaît pas dans son bilan : sa réputation et ses hommes ». Face à la conjonction d'une concurrence chaque jour plus exacerbée, du poids désormais prépondérant des nouvelles technologies et de nouveaux comportements sociaux, on redécouvre le capital humain comme source d'innovation et facteur majeur de compétitivité de l'entreprise. Ce concept, loin de se limiter au simple apport d'une force de travail, regroupe également l'ensemble des potentiels des individus qui constituent l'entreprise, ainsi que leurs interactions internes et vis-à-vis du monde extérieur. Or, ce potentiel humain se trouve être également soumis à un nombre croissant d'attaques directes ou indirectes.

Parmi les attaques qu'on pourrait qualifier de directes, on peut citer le faux entretien d'embauche qui devient de plus en plus répandu, le chantage ou encore les tentatives de corruption. Cela peut même aller, dans le cas d'expatriés ou lors de déplacements à l'étranger, jusqu'au kidnapping avec demande de rançon.

Par attaques indirectes, on entend, entre autres, le fait de soutirer des informations à l'insu du salarié (ingénierie sociale). À ce titre, on peut citer l'arnaque au « faux président »[280] ou sa variante dite du « faux ordre de virement »[281].

Les menaces contre le patrimoine immatériel de l'entreprise

Le patrimoine immatériel de l'entreprise est une notion difficile à cerner et l'on fait souvent référence, à ce propos et par commodité, à une approche comptable de ce dernier. Or, l'avènement de l'« économie de la connaissance » nécessite de considérer que ce type de patrimoine recouvre dorénavant une réalité bien plus large que la stricte notion d'actif immatériel (brevets, logiciels, dessins, modèles, etc.) pour inclure notamment le capital humain de l'entreprise, son savoir-faire technologique, le niveau de sa R&D[282], sa pertinence organisationnelle, la CRM[283], sa notoriété, sa présence sur les réseaux sociaux ou encore la qualité de son système d'information (ERP[284], etc.).

280. Fait d'obtenir d'une entreprise un virement bancaire sur un compte bancaire situé à l'étranger en se faisant passer, auprès d'une direction financière ou comptable, pour un haut dirigeant de l'entreprise demandant de régler dans l'urgence la facture d'un fournisseur imaginaire.

281. Variante de l'arnaque au « faux président » menée à destination de la banque d'une entreprise.

282. Recherche et Développement.

283. *Consumer Relationship Management* ou gestion de la relation client.

284. *Entreprise Ressource Planning* ou progiciel de gestion intégrée.

En dépit de son caractère impalpable, cette « énergie potentielle » de l'entreprise peut tout autant faire l'objet d'attaques ciblées que ses ressources matérielles ou humaines. Elle constitue même, et de plus en plus, son « talon d'Achille » dans une société moderne où la moindre information se transmet désormais de manière quasi-instantanée et tous azimuts.

La déstabilisation informationnelle : Si on en croit Warren Buffet, « il faut vingt ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la détruire ». Ce constat plein de bon sens résume bien la facilité avec laquelle une entreprise peut perdre tout crédit vis-à-vis du marché ou de l'opinion publique. Bien plus que par le passé, celle-ci peut ainsi faire l'objet d'une déstabilisation informationnelle. Dans ce cas de figure, l'attaquant cible, la plupart du temps, ses produits ou encore ses dirigeants. Ce qui s'envisageait naguère comme relevant d'une campagne de dénigrement dans la presse écrite ou audiovisuelle a été rendu beaucoup plus aisé avec l'avènement d'Internet. Si celui-ci s'avère être un vecteur majeur de développement économique et sociétal, il peut néanmoins être très facilement utilisé pour déstabiliser un individu ou une institution.

Le moyen le plus efficace, dans ce cas de figure, consiste à utiliser les potentialités du Web 2.0 (réseaux sociaux, blogs, forums, chats, etc.) pour diffuser des rumeurs – dont la provenance sera difficile à identifier – relatives à la qualité d'un produit ou la moralité des dirigeants d'une entreprise. De nombreuses entreprises ont ainsi fait l'objet, ces dernières années, de tentatives quelquefois réussies de déstabilisation informationnelle. Le but de l'opération n'est pas de détruire la cible, mais le plus souvent de l'affaiblir, afin de la pousser à quitter tel ou tel secteur d'activité, voire de favoriser sa prise de contrôle par un concurrent. Il est à noter que, dans le cas de rumeurs touchant à la réputation ou à l'intégrité des dirigeants, une part non négligeable de celles-ci prend sa source dans des affaires purement privées tout en sachant que, quelles que soient les informations utilisées, le résultat sera toujours le même : un affaiblissement de l'entreprise. L'accroissement de ce type d'attaque explique le succès que rencontrent aujourd'hui les entreprises d'e-réputation[285], de plus en plus sollicitées pour remédier à une mauvaise identification numérique d'un individu ou d'une entreprise.

Les pertes involontaires d'informations stratégiques : Une autre des menaces majeures pesant sur le patrimoine informationnel de l'entreprise relève de la perte involontaire d'informations stratégiques. Cet état de fait est aujourd'hui devenu un véritable fléau, à tel point que les services de contre-espionnage français estiment que 78 % des pertes d'informations stratégiques subies par des entreprises françaises sont dues à des imprudences conversationnelles. Les managers ont malheureusement tendance à considérer qu'un train, un avion, une gare ou un aéroport ne sont que le prolongement naturel de leur bureau : conversations sur des sujets confidentiels, écran d'ordinateur portable… Or, lorsqu'on parle dans un lieu public, il est rare de connaître avec précision l'ensemble des individus situés à proximité. C'est notamment le cas lorsqu'on participe à des salons ou des colloques et qu'on se retrouve, à l'hôtel ou au restaurant, au contact direct de membres d'entreprises concurrentes, ce qu'on a trop souvent tendance à négliger.

285. Entreprises dont l'activité consiste à contrer les attaques de type informationnel en « noyant » les informations négatives sous un flot large et continu de données positives, saturant ainsi les moteurs de recherche.

Les atteintes aux systèmes d'information : Le système d'information (SI) est devenu aujourd'hui la « colonne vertébrale » des entreprises modernes et ce, aussi bien en matière d'activité qu'en termes organisationnels (SGBDR[286], ERP, SIRH[287], etc.). C'est la raison pour laquelle la sécurisation de l'ensemble des composants du SI revêt une importance essentielle pour les entreprises. Ce dernier constitue désormais une « voie royale » d'accès aux informations confidentielles de l'entreprise, et sa pénétration ou sa compromission peut entraîner des conséquences potentiellement graves. Sa sécurisation devient donc un impératif majeur pour toute entreprise, quelle que soit sa taille. Or, contrairement à une idée répandue, les atteintes aux SI des entreprises ne sont pas toutes d'origine extérieure : 80 % des atteintes à l'intégrité d'un SI sont d'origine interne[288].

À la différence d'un simple système informatique, un SI représente un ensemble de moyens visant à la gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise et qui se structure en trois « dimensions » : logicielle, matérielle et humaine. Si l'ensemble des moyens matériels liés au SI peut très légitimement être considéré comme un actif matériel au sein de l'entreprise, il n'en va pas de même des logiciels ou encore des interactions humaines entre les utilisateurs.

La dimension matérielle du SI peut être représentée sous la forme de trois cercles concentriques : au centre, se situent les différents serveurs. Autour de ce « cœur » informatique se structurent les vecteurs de distribution des flux : prises, répéteurs de signal, câbles, réseaux sans fil (Wifi, Bluetooth, CPL[289], etc.). Enfin, en bout de chaîne, on trouve les postes de travail fixes ou mobiles : il s'agit là du niveau d'interaction directe avec l'utilisateur final. Or, chacun de ces niveaux successifs peut faire l'objet d'une compromission d'origine interne ou externe.

Des pénétrations de SI depuis l'extérieur sont régulièrement médiatisées (TV5 Monde, Orange, établissements bancaires, New York Times, etc.). Elles trouvent le plus souvent leur origine dans :

- la pénétration directe du réseau de l'entreprise, que ce soit par l'intermédiaire d'un poste de travail (*phishing*[290]) ou par l'exploitation d'une faille de type *zero day*[291] ;
- l'injection d'un virus de type *trojan*[292] qui va installer sur l'ordinateur cible une *backdoor*[293] et un *keylogger*[294], et permettre ainsi au pirate de récupérer, à intervalle

286. Système de gestion de base de données relationnelle.
287. Système d'information orienté ressources humaines.
288. Source : services spécialisés de l'État.
289. Courant porteur en ligne : technologie utilisant le réseau électrique pour transmettre un signal électromagnétique.
290. Technique visant à envoyer un mail usurpant l'identité d'un site institutionnel ou d'entreprise pour récupérer des informations confidentielles.
291. Vulnérabilité d'un logiciel ou d'un système d'exploitation encore non identifiée par le fournisseur du produit en question.
292. Virus de type « cheval de Troie » s'installant à l'insu du propriétaire de l'ordinateur.
293. Littéralement « porte dérobée » : ouverture clandestine d'un port logique entre l'ordinateur cible et celui du pirate.
294. Programme clandestin qui enregistre dans un fichier caché l'ensemble des séquences de touches frappées sur un clavier.

régulier, l'ensemble des textes tapés sur le clavier. Les ordinateurs les plus exposés à ce genre d'attaque sont ceux de la direction générale, de la direction financière, du service R&D ou encore des services commerciaux de l'entreprise.

Parallèlement à cela, de nombreuses compromissions ou vols de données sont issus d'imprudences internes à l'entreprise, au travers notamment :

- D'une mauvaise utilisation, par le salarié, de son poste de travail : consultations de sites interdits ou dangereux, téléchargement illégal de films ou visualisation de ceux-ci en streaming, etc.
- De l'utilisation de supports informatiques personnels (tablettes, smartphones, etc.)[295] par les managers. Cette tendance constitue le cauchemar de beaucoup de DSI[296] qui ne peuvent efficacement sécuriser des moyens informatiques privés.
- De la perte de supports de stockage : clés USB, cartes mémoires, etc.
- De sauvegardes effectuées uniquement sur site et non vérifiées.
- D'une absence de sécurisation des salles serveur.
- D'une mauvaise politique de gestion des mots de passe utilisateurs.
- D'octroi de droits d'accès à forts privilèges à des stagiaires, des sous-traitants sans besoin avéré…

2. Protéger le patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise

La première des précautions à prendre lorsqu'on parle de sécurisation du patrimoine immatériel de l'entreprise consiste tout simplement à répertorier l'ensemble des informations importantes disponibles au sein de l'entreprise et, par la suite, à les hiérarchiser. Le fait que toutes les informations traitées quotidiennement ne disposent pas du même degré de sensibilité permet de procéder à un classement minutieux de l'information disponible. Cette action induit deux effets majeurs : la simplification du traitement de ces informations, ainsi qu'une connaissance précise des informations vitales.

Après avoir procédé à la hiérarchisation des informations véritablement stratégiques de l'entreprise et identifié l'ensemble des lieux de stockage afférents, il est nécessaire de mettre en œuvre un certain nombre de décisions d'ordre stratégique ou plus opérationnel.

La protection des patrimoines matériels et immatériels de l'entreprise nécessite de définir et de mettre en place une véritable politique globale de sécurité/sûreté au sein de l'entreprise, qui passe par la nomination officielle d'un « correspondant sécurité » affecté à cette tâche, à temps complet dans le cadre d'une grande entreprise, ou partiel au sein d'une PME. Il sera l'interlocuteur privilégié des forces de sécurité (police, gendarmerie) en cas d'anomalie constatée ou d'atteinte avérée à la sécurité des collaborateurs ou des biens.

---

295. Cette tendance à l'utilisation de moyens techniques personnels dans le cadre professionnel a reçu le nom de « *Bring Your Own Device* » (BYOD).

296. Direction des systèmes d'information.

Élaboration de plans stratégiques

Un plan global de sécurité/sûreté, actualisé et évalué annuellement, relatif à l'ensemble des aspects de sécurité physique des personnes et des biens constituant l'entreprise, devra être mis en place en s'appuyant potentiellement sur un audit préalable.

Plan global de sécurité/sûreté

Ce plan doit être mené dans une perspective extrêmement large. L'entreprise doit réaliser une cartographie des risques la plus exhaustive possible et concernant toutes les dimensions de l'entreprise en matière de sécurité/sûreté. On peut évoquer, à titre d'exemple, les domaines suivants :

- La mise en conformité des implantations physiques de l'entreprise avec les directives législatives résumées par le « document unique »[297], au sens du décret nº 2001-1016.
- Une procédure formelle de réception des visiteurs au niveau de l'accueil de l'entreprise, ainsi que la mise en place d'un badge pour l'ensemble de ces derniers.
- L'obligation de faire accompagner par un membre du personnel l'ensemble des personnes extérieures lors de leurs déplacements sur site.
- Une procédure de sécurisation du site en termes de gestion des codes d'accès (règles d'attribution, changement régulier, etc.).
- Une analyse attentive de l'ensemble des contrats passés relatifs à la sécurité/sûreté du site avec vérification de la fiabilité et de la réputation des sous-traitants.
- La mise en place d'une politique de « bureau rangé » obligeant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, au premier rang desquels les managers, à ranger chaque soir dans un tiroir ou une armoire fermée à clé l'intégralité de leurs documents de travail ainsi que, le cas échéant, leur ordinateur portable.
- La définition de règles de mise en sûreté (et de destruction éventuelle) des documents « sensibles ». À ce titre, il convient de souligner qu'un broyeur de documents classique n'apporte qu'une sécurité très limitée et qu'il est souhaitable de se doter d'un broyeur à « coupe croisée ».
- La définition d'une procédure de déplacement dans un pays à risque : toute entreprise se trouvant dans la nécessité d'envoyer des collaborateurs dans des pays dits « à risque » doit mettre en place une procédure de sécurisation de ses collaborateurs en déplacement. Celle-ci, directement gérée et implémentée par la DRH, doit s'établir autour d'une veille-pays permettant de connaître en permanence les pays considérés comme dangereux, ainsi que leur niveau de danger respectif. Cette procédure récapitulera l'ensemble des étapes nécessaires à l'autorisation de déplacement finale : liste de lieux sécurisés sur zone, personnes à contacter, itinéraires et règles de vie à respecter, débriefing au retour, etc.

297. Le décret du 5 novembre 2001 précise : « L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs. »

Plan de vigilance financier

La prédation financière nécessite une vigilance permanente. Cela peut se traduire, entre autres, par la mise en place d'une veille financière susceptible d'appréhender, en temps réel, l'intégralité de l'environnement capitalistique de l'entreprise :

- surveillance permanente des fluctuations de la répartition du capital social ;
- contrôle des mouvements de vente et d'achat de titres ;
- identification de nouvelles entrées au capital ;
- recherche d'éventuels liens financiers sous-jacents entre les nouveaux acquéreurs d'actions ;
- analyse de l'ensemble des données économiques et financières liées au secteur d'activité de l'entreprise et à son environnement global ;
- veille juridique relative aux évolutions des législations des différents pays où l'entreprise est présente…

Plan de continuité

Parallèlement au plan global de sécurité/sûreté, un plan de continuité d'activité (PCA) sera réalisé. Il aura pour but de permettre à l'entreprise de fonctionner en cas de crise grave (industrielle, sanitaire, terroriste, etc.). Ce PCA contiendra l'ensemble des procédures permettant à l'entreprise de fonctionner, le cas échéant, en mode dit « dégradé » et s'articulera autour de deux actions successives : d'une part, une analyse extrêmement précise de l'ensemble des flux quotidiens de l'entreprise (informationnels, décisionnels, matériels et financiers) dont découlera directement la mise en évidence des processus clés de l'entreprise et, d'autre part, l'identification de l'ensemble des collaborateurs dont l'activité est indispensable à son fonctionnement quotidien. La définition de mesures adéquates pourra ensuite être menée au travers, notamment, de :

- la mise en place de processus internes favorisant le travail à distance depuis le domicile ;
- la prise en charge des frais de transport, par l'entreprise, des collaborateurs dont la présence est physiquement indispensable, durant toute la durée de la crise.

Le PCA doit être complété par la définition d'un plan de continuité informatique (PCI), qui recensera l'intégralité des systèmes informatiques critiques de l'entreprise, ainsi que les mesures à mettre en place de nature à permettre non seulement un fonctionnement optimal du SI en cas de crise, mais également la possibilité d'utiliser ce SI comme principal vecteur de liaison avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise en cas d'impossibilité de transfert sur leur lieu de travail.

La protection du système d'information

Étant donné l'importance toujours croissante prise par les systèmes d'information en tant que condition essentielle à sa pérennité, une entreprise responsable doit aujourd'hui définir une politique de sécurité de son système d'information (PSSI). Celle-ci doit s'établir autour d'un ensemble de mesures structurelles :

- Un audit de sécurité du système d'information (audit SSI) : confié à une entreprise extérieure dont on aura, auparavant, vérifié la compétence et la fiabilité (y compris en interrogeant l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information), cet audit devra porter sur les trois aspects fondamentaux relatifs à un SI, les aspects matériels, logiciels et humains (au sens organisationnel). Il permettra d'appréhender exhaustivement l'ensemble des failles de sécurité (logiques et physiques).
- Un schéma directeur informatique (SDI) : en plus de traduire l'ensemble des évolutions souhaitées par l'entreprise en matière de SI, celui-ci constitue également le document de référence indispensable à tout réseau informatique. Il établit une cartographie complète du réseau informatique de l'entreprise en s'appuyant, notamment, sur un ensemble de documents techniques (plan de câblage, plan d'adressage, etc.).
- Un plan de sécurisation du réseau informatique : la troisième étape d'une PSSI consiste à mettre en place des mesures opérationnelles de sécurisation des matériels et des données informatiques, notamment :
  - la sécurisation intégrale de la salle serveur : code d'entrée, onduleur, faux plancher, climatisation, coffre-fort ignifugé, etc. ;
  - la mise en place d'une duplication bi-localisée des sauvegardes (sur site et à l'extérieur de l'entreprise) ;
  - une procédure de changement des mots de passe rigoureuse (à courte périodicité, avec contrôle de longueur minimale) ;
  - la désignation d'un correspondant Informatique et Libertés (CIL), qui sera le correspondant de la CNIL[298] au sein de l'entreprise relativement à la mise en place et l'utilisation interne de fichiers nominatifs (RH, commercial, paie, etc.) ;
  - le cryptage des données confidentielles et des réseaux sans fil ;
  - l'installation de filtres d'écran sur l'ensemble des ordinateurs portables de l'entreprise ;
  - l'interdiction d'utiliser des supports amovibles (clés USB, etc.) d'origine externe ;
  - la mise en place d'une DMZ[299] ;
  - l'intégration des bonnes pratiques d'utilisation des moyens informatiques mis à disposition des collaborateurs dans le règlement intérieur de l'entreprise...

La formation des personnels

En complément de la mise en place de plans stratégiques de sécurisation ou d'un ensemble de mesures plus ponctuelles, la formation et la sensibilisation des personnels sont parmi les moyens les plus efficaces de protéger les divers types de patrimoines

298. Commission nationale de l'informatique et des libertés : autorité administrative indépendante en charge du contrôle de la légalité des traitements informatisés contenant des données à caractère personnel.
299. *Demilitarized Zone* (ou zone démilitarisée) : sous-réseau informatique étanche car connecté à Internet par l'intermédiaire d'un pare-feu (*firewall*).

de l'entreprise. La complexité de l'environnement économique doit amener toutes les entreprises – y compris celles disposant d'un gestionnaire des risques (*risk manager*) – à favoriser l'implication de l'ensemble de leurs forces vives en matière de sécurité : cela constitue l'un des moyens les plus efficaces d'atteindre un niveau de sécurisation optimal des personnes et des biens. Pour atteindre cet objectif, le moyen le plus efficient demeure la formation des personnels.

Des sessions de formation ou de sensibilisation doivent donc être organisées et structurées spécifiquement en fonction des problématiques abordées :

- formation à la sécurité (incendie, « document unique », premiers secours, etc.) ;
- formation à la sûreté (gestion des situations d'urgence, comme un colis suspect, un visiteur agressif, une alerte à la bombe, etc.) ;
- sensibilisation à l'intelligence économique, structurée autour du triptyque veille/sécurité/influence ;
- formation à l'ensemble des risques liés à l'utilisation d'un système d'information.

La protection de l'ensemble du patrimoine de l'entreprise, qu'il soit d'ordre matériel ou informationnel, est l'affaire de tous les collaborateurs qui la composent, selon le principe qui veut que la solidité d'une chaîne se situe au niveau de son maillon le plus faible. Malheureusement, ce constat n'est toujours pas partagé par l'ensemble des décideurs et la fonction de *risk manager* n'a pas encore totalement gagné ses lettres de noblesse, alors même que les risques auxquels sont dorénavant confrontées les entreprises sont de plus en plus complexes et protéiformes. Mais au-delà de cette difficile prise en compte de la fonction de gestionnaire de risques, qui constitue une étape majeure en matière de maturité de l'entreprise, le vrai défi consiste à faire en sorte que la protection des patrimoines matériel et immatériel devienne partie intégrante de la culture de l'entreprise. Or, l'atteinte de cet objectif est directement corrélée à l'existence d'un aval politique fort de la part de la direction générale : si la haute hiérarchie de l'entreprise ne s'engage pas personnellement dans la mise en place d'une véritable démarche de sécurité, cette dernière restera, au mieux, inachevée.

Section 4 – L'IE au service des PME dans une région française : le cas de l'antenne Euradit Poitou-Charentes

Composante majeure des stratégies régionales de développement économique, les schémas régionaux de développement économique (SRDE) recouvrent, outre l'action des services de l'État, celle d'autres institutions et organismes : collectivités territoriales, réseau consulaire, pôles de compétitivité, organisations professionnelles, agences locales de développement… Ces collectivités et organismes initient et développent, seuls ou en partenariat avec d'autres acteurs publics, parapublics et/ou privés, des programmes dédiés à l'intelligence économique ou intégrant certaines de ses thématiques (veille, sécurité informatique, management de l'information et des connaissances, etc.). Ces programmes forment des dispositifs qu'on peut regrouper sous le vocable d'intelligence économique territoriale.

Comme partout en France, la région Poitou-Charentes (qui fait désormais partie de la Nouvelle-Aquitaine) a mis en œuvre des politiques publiques et donc des dispositifs visant à assurer un environnement économique favorable et partager ainsi les risques pour les entreprises désireuses d'entrer dans une démarche permanente d'innovation. En 2005, elle a créé un Fonds régional de l'innovation qui s'articule autour de trois axes : la création d'activités nouvelles, la diffusion des technologies et les partenariats technologiques (autour du Réseau de diffusion technologique) et les projets d'innovations technologiques.

Parmi les acteurs de ce système global, on distingue l'antenne régionale de l'ADIT. Le pôle Entreprises et territoires de l'ADIT[300] répond, en effet, aux besoins d'intelligence économique des acteurs de l'innovation et du développement économique (services de l'État, collectivités territoriales, CCI, agences de développement, pôles de compétitivité, PME, etc.), car il s'agit pour ces acteurs :

- de détecter les opportunités de développement à moyen et long terme (projets d'investissements, technologies clés, opportunités d'affaires, etc.) ;
- d'anticiper les risques (environnement concurrentiel, mutations économiques, etc.).

Nous présentons dans les paragraphes suivants de manière détaillée le dispositif Euradit déployé dans la région Poitou-Charentes, dispositif dupliquant celui initié en région Nord-Pas-de-Calais quelques années auparavant.

1. L'ADIT

L'ADIT a été créée par l'État français en 1993 afin de valoriser les travaux de son réseau de conseillers scientifiques dans les ambassades et mettre en œuvre une politique nationale de veille stratégique. Elle est en 2016 le premier opérateur français en IE avec 250 consultants pour un chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros. Après l'ouverture de son capital, son actionnariat est en 2016 composé pour 10 % de l'Agence des participations de l'État, pour 24 % de Bpifrance et pour 66 % de Weinberg Capital Partners. L'entreprise est aujourd'hui présente à l'international, après avoir été à l'initiative de la création en 2010 du Centre français des affaires de Bagdad (Irak) et avoir racheté en 2013 la société Salveo spécialisée dans l'accompagnement des entreprises à l'export. Forte de son expertise reconnue, l'ADIT a impulsé dès 2014 l'Alliance européenne d'intelligence stratégique qui regroupe 500 experts dans 50 pays. La même année, elle filialise une activité d'accompagnement des entreprises dans le domaine des affaires publiques, relations institutionnelles et gouvernementales (Entreprise & Diplomatie) et dispose depuis de 18 représentations à l'étranger : Royaume-Uni, Russie, Ukraine, Kazakhstan, Inde, Chine, Japon, Australie, Irak, Iran, Émirats arabes unis, Algérie, Maroc, Côte d'Ivoire, Canada, USA, Mexique et Brésil.

L'ADIT est structurée autour de trois pôles d'activité :

- Le pôle **Intelligence d'affaires**, qui assure le soutien opérationnel et la sécurisation du développement international des entreprises par la réalisation d'études stratégiques

300. Agence pour la diffusion de l'information technologique.

et concurrentielles, de cartographie des acteurs et circuits de décision, par l'appui aux opérations de croissance externe, et qui œuvre aussi au service de stratégie d'influence digitale.

- Le pôle **Prévention et gestion des risques**, qui produit et fournit des certifications anti-corruption. Il intervient aussi dans la lutte contre le commerce illicite (fraude, contrebande, contrefaçon) et l'accompagnement opérationnel dans des zones à risque. Ce pôle s'intéresse également à l'e-réputation et au *social media monitoring*, ainsi qu'au sport éthique.
- Le pôle **Entreprises et territoires** (anciennement Intelligence territoriale), qui est spécialisé dans l'intelligence stratégique à destination des PME-ETI, l'intelligence territoriale pour des acteurs institutionnels en France et à l'étranger avec des antennes locales d'intelligence économique (Picardie, Loire, Auvergne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Ile-de-France), mais aussi l'intelligence collective par l'accompagnement de démarches d'IE au sein de pôles de compétitivité, clusters, associations ou groupements d'entreprises.

Si l'on se concentre maintenant sur le troisième pôle (Entreprises et territoires), on observe que ce dernier offre cinq familles de prestations d'IE :

- mise en place de cellules opérationnelles de renseignement économique en réponse aux besoins d'information stratégique des entreprises des filières clés des territoires ;
- réalisations de missions individuelles pour les PME et ETI ;
- création de plateformes d'appui aux collectivités territoriales qui ont pour objet de réaliser des missions d'information ponctuelles pour les élus et services des collectivités territoriales ;
- création de plateformes de veille collective destinées aux acteurs des pôles de compétitivité ou des filières industrielles ;
- programmes de sécurité économique avec kit d'identification des vulnérabilités et préconisations opérationnelles auprès des entreprises.

2. Étude de cas du Poitou-Charentes

La création de l'antenne régionale ADIT Poitou-Charentes résulte d'une démarche déployée en 2008 par la région Poitou-Charentes. Si on se réfère à la délibération[301] de la collectivité, l'action « vise à apporter aux entreprises des principales filières d'excellence toute information utile à l'élaboration et à la conduite opérationnelle de leurs projets d'internationalisation, de diversification, de développement des affaires et d'innovation, mais aussi à accompagner les entreprises régionales par le biais de 140 missions annuelles sur une durée de 3 ans, soit 400 missions pour la durée totale du programme ».

301. Commission permanente du 10 juillet 2015 n° 2015cp0148 i.16 : soutien à l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT).

Le renforcement des filières structurantes du territoire [Nautisme, Industries agro-alimentaires, Éco-industries, Industries du transport (ferroviaire, automobile, aéronautique), Filière image/numérique et Industries de l'emballage] a pour principal but de soutenir le tissu industriel régional face aux défis conjugués de la mondialisation croissante de l'économie, de l'accélération des évolutions technologiques et sociétales, du durcissement du jeu concurrentiel et de l'explosion de la quantité d'informations produites par les sociétés modernes.

La lettre de mission donnée à l'ADIT comportait l'objectif central d'« apporter aux décideurs régionaux toute information utile à l'élaboration et à la conduite opérationnelle de leurs projets en France et à l'étranger », et ainsi mettre à la disposition des décideurs :

- un service de proximité, simple d'accès et souple d'utilisation ;
- des réponses personnalisées et des solutions concrètes ;
- une expertise reconnue dans la recherche d'informations sensibles ;
- un dispositif gratuit et réactif.

Cette antenne repose sur deux piliers d'actions :

- Un service de *business intelligence* qui a pour principal objectif de permettre au chef d'entreprise d'approfondir sa connaissance de nouveaux marchés, de décrypter le fonctionnement d'achats de clients potentiels, de rechercher des partenaires industriels, commerciaux, financiers, d'identifier et qualifier le jeu concurrentiel, de valider la fiabilité d'un interlocuteur clé, etc. La réponse aux questions posées est formatée sous la forme d'un rapport de mission envoyé par messagerie électronique.
- Un service d'alertes personnalisées qui a pour objectif de permettre au chef d'entreprise de suivre l'actualité d'un concurrent, d'un donneur d'ordre ou d'un fournisseur, de repérer les derniers appels d'offres, etc. Dans ce cas, le livrable est un message électronique hebdomadaire.

Ces deux types d'actions produisent des effets bénéfiques en termes de valeur ajoutée pour les PME/ETI (voir tableau 7.1).

En termes de contrôle de la performance du dispositif, outre l'évaluation qualité incluse dans le processus ADIT, la collectivité procède à l'évaluation des impacts des actions sur les entreprises par l'analyse des indicateurs suivants :

- développement du chiffre d'affaires, dont chiffre d'affaires à l'export ;
- maintien et création d'emplois, conquête de nouveaux marchés ;
- lancement de nouveaux projets.

Quelques exemples de missions réalisées dans le cadre du pilier *business intelligence* :

- sélection de groupes industriels israéliens susceptibles de prendre une participation au capital d'une entreprise régionale pour lui permettre de financer son unité pilote ;

- réalisation d'une enquête de notoriété sur un intermédiaire de commerce aux Émirats arabes unis, afin de permettre à une entreprise régionale de s'assurer de la fiabilité de ce partenaire commercial potentiel ;
- réalisation d'un dossier d'information sur l'organisation commerciale d'une société pour permettre à une entreprise régionale de mieux appréhender son environnement concurrentiel ;
- réalisation d'une analyse des avis d'attribution de marchés publics relatifs à l'achat de denrées alimentaires issues de l'agriculture biologique en France pour permettre à une entreprise régionale de mieux appréhender ce segment de marché ;
- panorama des marchés ciblés par les usineurs de pièces de grandes dimensions en France pour permettre à une entreprise régionale de suivre de nouvelles pistes de diversification commerciale ;
- caractérisation des canaux de distribution de canoës-kayaks en France pour permettre à une entreprise régionale d'élaborer une stratégie commerciale adaptée ;
- état des réglementations sur la pêche en vigueur en Australie pour permettre à une entreprise régionale de valider l'adéquation de son bateau innovant avec les contraintes techniques de ce marché ;
- sélection de bureaux d'études et centres techniques maîtrisant l'infusion sous vide du composite afin de permettre à une entreprise régionale d'améliorer ses procédés de fabrication ;
- réalisation d'un dossier d'information sur les technologies de motorisation hybride adaptées aux quadricycles lourds pour permettre à une entreprise régionale de donner à son futur véhicule le niveau d'autonomie attendu par ses marchés cibles.

Tableau 7.1 – Valeur ajoutée par type d'action produite par le dispositif ADIT en Poitou-Charentes.

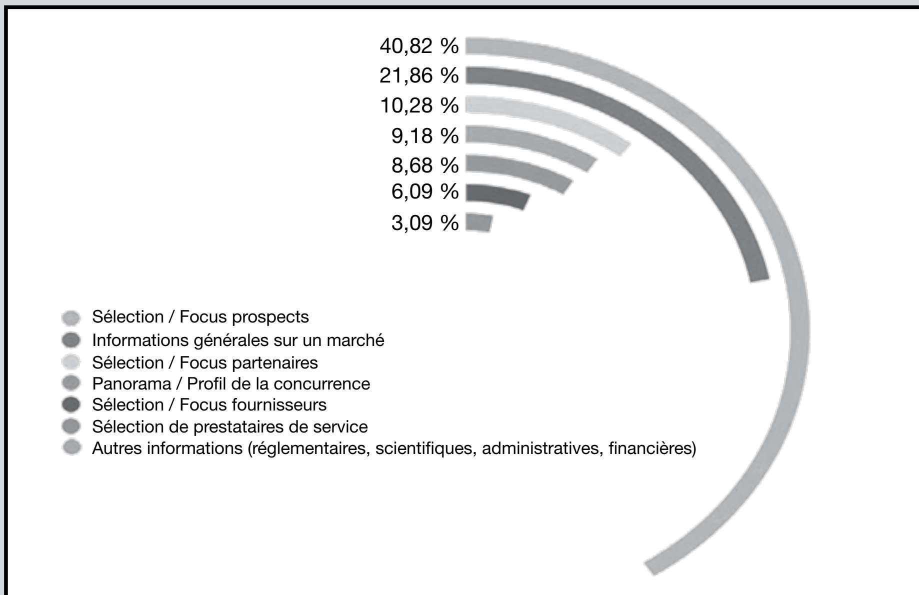
	1er pilier	**2e pilier**
Objectif	Soutenir l'atteinte opérationnelle des objectifs stratégiques du chef d'entreprise : - développement de nouveaux marchés ; - accompagnement à la reprise d'entreprise ; - maîtrise du jeu concurrentiel ; - innovation technologique et innovation marché ; - internationalisation de l'activité ; - diversification produits et marchés ; - sécurisation de la relation avec des partenaires clés.	Permettre au chef d'entreprise de suivre l'actualité : - d'un concurrent ; - d'un partenaire (client, fournisseur, distributeur, prescripteur) ; - d'un relais d'opinion ; - d'une innovation ; - d'un marché.
Valeur ajoutée	Des informations pertinentes, en rapport direct avec les préoccupations opérationnelles ou stratégiques du chef d'entreprise.	La mise en surveillance de sujets spécifiques et à portée stratégique pour l'entreprise.
	Des informations validées et synthétiques, directement exploitables dans le processus de décision.	Le signalement en temps réel des informations majeures pouvant impacter l'activité de l'entreprise.
	Le respect d'une charte qualité, véritable contrat d'efficacité.	L'ajustement sur-mesure du périmètre de surveillance du sujet cible.

Quelques exemples de missions liées au pilier « alertes personnalisées » :

- surveillance de la parution des appels d'offres relatifs à l'achat de mobilier de bureau par les collectivités territoriales et organismes publics en France ;
- surveillance des projets annoncés par voie de presse et des appels d'offres relatifs à l'étude, l'acquisition et l'implantation de dispositifs de production d'énergie fluviale et marine par les collectivités territoriales en France ;
- surveillance de l'actualité économique et financière de sociétés américaines ;
- surveillance des actualités, témoignages et articles de fond publiés sur une entreprise régionale et ses solutions logicielles ;
- surveillance des certifications HQE délivrées à des entreprises privées pour leur parc immobilier industriel ou de bureaux.

D'un point de vue opérationnel, l'équipe est composée de trois personnes basées à Poitiers qui effectuent 80 rendez-vous par an avec les entreprises et les acteurs de l'innovation, du développement et de l'intelligence économique. Depuis 2008, le service de *business intelligence* a généré 1 365 missions au profit de 300 entreprises pour l'identification de données marché, la qualification de prospects, la réalisation de panorama d'entreprises, des études ciblées sur une entreprise, de la recherche de données techniques ou réglementaires. Le service d'alertes personnalisées compte 60 profils d'alertes enregistrés. À l'aide de la base d'expérience constituée par le travail généré sur la base de temps, on peut facilement extraire les informations stratégiques recherchées par les entreprises (voir figure 7.7).

Figure 7.7 – Informations recherchées par les entreprises

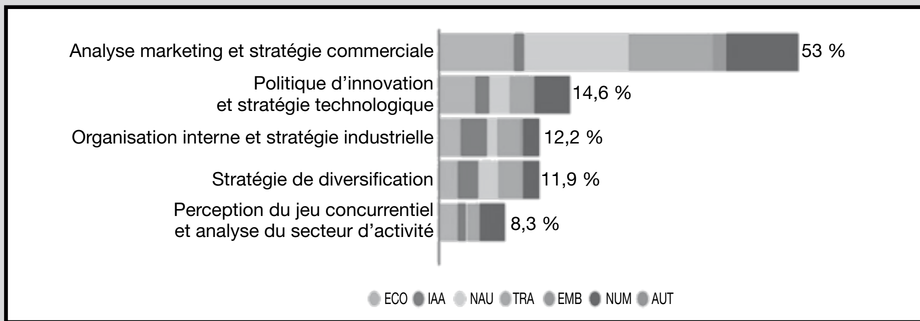


De la même manière, on peut extraire les objectifs stratégiques poursuivis par les entreprises :

- organisation interne et stratégie industrielle (13 %) ;
- politique d'innovation et stratégie technologique (13 %) ;
- stratégie de diversification (11 %) ;
- analyse marketing et stratégie commerciale (55 %) ;
- perception du jeu concurrentiel et analyse du secteur d'activité (8 %).

Ils peuvent être détaillés par filière économique régionale (voir figure 7.8).

Figure 7.8 – Objectifs stratégiques par filière économique



Même si la France (55 %), hors Poitou-Charentes (15 %), représente la majeure partie de la zone géographique d'intérêt, 18 % des missions concernent le continent européen et 12 % le reste du monde. En termes de sources informationnelles utilisées, elles sont synthétisées dans le tableau 7.2.

L'expérience de l'antenne ADIT en Poitou-Charentes est remarquable et innovante à bien des égards, et appelle quelques commentaires supplémentaires en forme de recommandations managériales si des volontés de dupliquer cette initiative apparaissaient sur d'autres territoires. Il convient donc de noter :

- que la fidélisation des clients « entreprises » se fait par un suivi attentif de leur satisfaction, un effort de pédagogie continu sur le contenu du dispositif et le respect d'un *process* de travail pragmatique et transparent pour les bénéficiaires ;
- que l'ancrage territorial se construit dans la durée grâce à la construction d'une relation de collaboration et de prescription mutuelles avec les réseaux locaux de développement économique, d'innovation et d'intelligence économique (une vingtaine de prescripteurs institutionnels sont à dénombrer au service du dispositif) ;
- que l'établissement d'une relation de confiance avec le financeur du dispositif est possible par des communications régulières et transparentes, associée à une posture d'analyse et de recul vis-à-vis des problématiques soumises par la région.

Tableau 7.2 – Sources informationnelles du dispositif Euradit en Poitou-Charentes.

	Sources ouvertes	Sources humaines
Objectifs	Acquérir une culture sur le sujet, valider la pertinence et la faisabilité de la mission, collecter un premier niveau d'information.	Obtenir des informations précises, sensibles, à croiser avec d'autres sources.
	Identifier des experts potentiels à interroger et des sources complémentaires.	Gagner du temps en allant à l'information essentielle et actuelle.
		Valider et compléter une information documentaire.
Types	Fonds documentaires internationaux (UE, OCDE, INSEE, FMI, Eurostat, etc.)	Journalistes spécialisés
	Abonnements spécialisés (Xerfi, Altradius Monitor, etc.)	Pôles de compétitivité/clusters, centres de ressources techniques (CRITT, RDT, etc.), laboratoires de recherche
	Bases de données presse	Concurrents
	Bases de données financières	Clients et prescripteurs
	Bases de données marques et brevets	Fournisseurs
	Exploration intensive du Web (sites Internet sectoriels, presse, forums et blogs, salons professionnels, réseaux sociaux, annuaires d'entreprises, etc.)	Partenaires (cabinets de conseil, structures de formation, fonds d'investissement, banques, comptables, avocats, etc.)
		Associations sectorielles et fédérations professionnelles
		Acteurs du développement économique et de l'intelligence économique en France et à l'étranger (CCI, CCEF, Business France, agences de développement, experts IE, etc.)

Conclusion

La révolution de l'information (1980-2000) a placé au firmament les réseaux de réseaux et l'interconnexion généralisée. Le systémisme a pris le pas sur le structuralisme et Internet est devenu le symbole du village global cher à McLuhan. La dynamique française de l'intelligence économique s'est évidemment nourrie de cette ambiance. Ce fut vrai pour la collecte d'information, mais aussi pour sa manipulation. Le phénomène Internet a ainsi relancé la réflexion sur la « guerre de l'information » ou la « guerre cognitive ». Mais à part quelques experts focalisés sur la veille pour la veille (c'est-à-dire considérée en dehors de toute pratique managériale) et ses solutions logicielles toujours en développement, les auteurs de l'intelligence économique ont souvent privilégié les aspects humains et organisationnels. Mais est-ce le cas des dirigeants ?

Dans un article intitulé « La guerre du savoir a commencé », l'universitaire Philippe Baumard explique que si l'on ne veut pas se tromper de champ de bataille, il faut passer de la bataille de l'information à celle de la connaissance : « Les actuels dirigeants

mondiaux, nés pour la plupart dans des maisons sans ordinateurs, note-t-il, ont été profondément influencés par la cybernétique. Dans un monde cybernétique, la vie économique et sociale est vue comme un système ; les valeurs sont classées, les systèmes économiques modélisés ; les structures sociales font l'objet de typologies et on invente des idéologies pour faire coller l'ensemble. Dans un tel monde, les dirigeants ne mettent pas longtemps à comprendre que l'information est le pouvoir, et la systématisation de cette information, la structure de ce pouvoir. Information et vision. L'histoire leur a, jusque-là, donné implicitement raison. Le pouvoir étant centralisé, l'information devait l'être tout autant…[302] ».

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.

302. Baumard, P., « La guerre du savoir a commencé », *L'Expansion Management Review*, mars 1999, p. 60.



Chapitre 8
L'avenir de l'IE, entre innovation et gestion des crises

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- comprendre les liens entre l'IE et l'innovation ;
- étudier le rôle des brevets, de la R&D et globalement des facettes de l'innovation en entreprise comme fruits de l'IE ;
- apprendre comment gérer une crise organisationnelle ;
- faire les liens entre prospective et IE.

Les organisations, les entreprises évoluent grâce à des situations de crise, de tension et d'apprentissage. L'IE est une démarche au service de la gestion des crises mais aussi de la prospective, de l'anticipation. Aucune situation n'étant jamais acquise. C'est une mise en tension de l'organisation qui passe également par une réflexion prospective sur son environnement à moyen et long terme. « L'habituel défaut de l'homme est de ne pas prévoir l'orage par beau temps », disait Machiavel. L'IE a pour ambition de démentir cette affirmation… L'IE a une vocation prédictive, en principe ! Tout au moins anticipatrice.

Dans ce chapitre, nous verrons comment l'IE permet l'innovation, devient un outil de gestion des crises et permet d'insérer aujourd'hui dans les démarches d'IE une dimension prospective.

Section 1 – IE et innovation

1. Lien entre innovation, compétitivité et intelligence économique

Dans son rapport au Premier ministre intitulé « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française » publié fin 2012, Louis Gallois insiste sur l'importance de l'innovation pour l'amélioration de la compétitivité. Le Commissaire général à l'investissement affirme notamment que « l'innovation prend une place grandissante dans les stratégies de compétitivité des pays avancés ».

Ce lien entre innovation et compétitivité induit une relation effective entre l'innovation et l'intelligence économique, puisque la Délégation interministérielle à l'IE précise de son côté : « L'intelligence économique (IE) consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche »[303]. Il convient de rappeler que la compétitivité d'une entreprise est sa capacité de vendre durablement et avec profit ce qu'elle produit, tout en décelant en permanence les besoins exprimés ou latents des consommateurs et en répondant à ces besoins.

Seront donc présentés successivement la nature de l'innovation, ses liens avec les technologies et la façon dont l'IE permet d'acquérir des informations

303. www.intelligence-economique.gouv.fr.

sur ces thèmes avant de les analyser pour proposer aux décideurs des données utilisables en décision stratégique.

L'innovation est l'introduction effective, dans le circuit économique, de ce qu'on a inventé ou découvert et qui constitue un progrès. En amont de l'innovation, se situe l'invention proprement dite, qui elle-même résulte de la créativité du ou des chercheurs, couplée à l'inspiration provenant de l'extérieur, parce que la connaissance de l'état de l'art donne des idées et de plus évite de réinventer la roue. Cela revient à dire que l'idée nouvelle, l'invention, provient à la fois de la créativité propre de l'entreprise et de la surveillance systématique, permanente, généralisée de ce qui est en train de se créer ailleurs.

Précisons que la créativité est l'aptitude à émettre des idées nouvelles susceptibles de conduire à l'innovation. Il est important de noter que dès 1990, la veille technologique, qui est devenue une composante de l'IE, visait déjà l'innovation puisque, outre son rôle de détection des menaces, elle se proposait de saisir les opportunités de développement, objectif qui contient l'innovation scientifique, technique et technologique.

L'intelligence économique actuelle hérite tout naturellement de cet objectif et les spécialistes IE ayant une formation scientifique et technique sont les agents moteurs des actions qui en résultent.

2. Formes et types d'innovation

L'innovation industrielle peut revêtir deux formes différentes : elle est soit technique, soit immatérielle. L'innovation technique concerne un produit, un procédé, un appareillage, une application. L'innovation immatérielle, quant à elle, est relative à une méthode, une organisation, un service. Elle va conduire aux technologies organisationnelles.

L'innovation technique est primordiale pour la stimulation de la demande, car elle fait naître de nouvelles technologies. Les brevets constituent la première étape de la mise en application pratique d'une invention ou, plus rarement, d'une découverte. Ce sont des titres de propriété industrielle qui protègent les inventions et donnent à leurs titulaires un droit exclusif d'exploitation. C'est l'aspect juridique du brevet.

Mais les brevets constituent également, pour la collectivité scientifique et technique, une très riche source d'information. Ils permettent aux entreprises de se tenir au courant des activités passées et actuelles de leurs concurrents et d'évaluer, d'anticiper leur évolution dans le futur. C'est l'aspect informatif du brevet, qui concerne aussi bien les technologies que le marché.

Parmi toutes les inventions protégées par des brevets, une grande partie d'entre elles ne deviendront pas des innovations car elles n'apparaîtront pas sur le marché. Elles ne peuvent devenir des innovations, des technologies nouvelles, que si elles correspondent à des besoins, à des demandes du marché. Elles confirment ainsi qu'elles présentaient une activité inventive amenant une application industrielle. L'immense majorité, sans bouleverser l'état de l'art, représente un progrès, une amélioration. Il s'agit d'innovations qualifiées de continues. C'est le cas, par exemple, de la fabrication d'un nouveau

matériau composite destiné à la mise en œuvre d'un nouveau procédé de fabrication d'alliage, ou de l'utilisation dans un procédé chimique de l'eau oxygénée en remplacement du chlore dans la préparation d'un composé organique.

Dans le monde industriel de la R&D (Recherche et Développement), nous distinguons ces innovations continues des innovations de rupture, rares et extrêmement importantes. Les premières s'intègrent dans l'évolution permanente de la science appliquée, alors que les secondes amènent vraiment une révolution dans leur domaine, voire pour des tranches considérables de la population.

Ainsi, le transistor a constitué une innovation de rupture au milieu du XXe siècle ; le TGV représente une autre innovation de rupture incontestable de la fin du même siècle, car il a bouleversé les habitudes de millions de Français. Le laser, les cartes à puce, le Minitel et Internet sont d'autres exemples d'innovations de rupture. Depuis le début du XXIe siècle, de nouvelles innovations de rupture continuent à apparaître dans le domaine médical (génome humain), l'aéronautique (drones), le numérique (smartphones)… Précisons que chacune des innovations de rupture est protégée non par un seul brevet, mais par plusieurs qui en précisent en détail toutes les caractéristiques.

La direction de la R&D d'une entreprise a la responsabilité de l'innovation et doit réaliser une surveillance permanente de cette activité essentielle. Il lui incombe de l'organiser, de l'animer et de la rendre efficace. Pour cela, il lui est nécessaire :

- d'avoir une connaissance globale des technologies les plus porteuses ;
- de bâtir ensuite un solide plan général d'actions d'innovation, bien sûr très confidentiel.

3. Surveillance globale des technologies porteuses

Les études officielles relatives aux technologies les plus porteuses existent ; il faut les connaître, les prendre en compte. Le ministère français chargé de l'industrie a publié sur ce thème, depuis 1995, quatre études successives « Technologies clés » relatives aux horizons 2000, 2005, 2010 et 2015.

Chacune de ces études a été fort appréciée dans l'industrie. La dernière d'entre elles, « Technologies clés 2015 » publiée en 2011, permet comme le précise dans la préface Eric Besson (alors ministre de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique) de remplir trois missions :

- Elle constitue un formidable instrument de sensibilisation au développement technologique.
- Elle permet d'évaluer la capacité du tissu industriel français à investir le champ des 85 technologies clés en 2015 – les technologies diffusantes susceptibles de générer des gains de productivité et les technologies d'avenir ouvrant la voie au développement de nouveaux marchés.
- Elle constitue un outil structurant d'aide à la décision pour les entreprises comme pour les pouvoirs publics.

Il est précisé sur ce dernier point que « les entreprises souhaitant élaborer leur stratégie de R&D ou engager une démarche d'innovation » peuvent trouver dans l'étude « des éclairages utiles sur les applications et les enjeux technologiques, ainsi que sur les principaux acteurs et centres de compétence vers lesquels se tourner ».

Cette étude n'a pas été réactualisée en 2015 pour les technologies clés 2020, mais les autorités françaises ont estimé plus efficace de se focaliser sur les technologies incontestablement porteuses et, de plus, d'effectuer ce travail dans le cadre non plus français mais européen. Ce choix n'est pas récent, puisqu'un rapport intitulé « Technologies clés génériques. Saisir les nouvelles opportunités européennes pour la recherche et l'innovation » a été publié en France en novembre 2012 par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, sous le bandeau Horizon 2020. (Notons que ce n'est plus le ministère de l'Industrie qui est le maître d'œuvre, mais le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.) Dès septembre 2009, la Commission européenne avait adopté une communication « Préparer notre futur : développer une stratégie commune pour les technologies génériques dans l'Union européenne ». Cette communication identifiait déjà six technologies dites clés, car habilitantes pour la production de nouveaux produits et systèmes innovants[304].

En janvier 2016, la consultation du site d'information des CCI donne la définition d'Horizon 2020, ainsi que les cinq axes que ce programme recouvre : « (…) Horizon 2020 est le programme de l'Union européenne pour le financement de la recherche et l'innovation pour la période 2014-2020. »

Le programme « Technologies clés génériques » couvre les larges domaines suivants :

- nanotechnologies, matériaux avancés, systèmes de production ;
- biotechnologies ;
- usines du futur ;
- bâtiments efficaces sur le plan énergétique ;
- procédés de fabrication durables.

Pour se tenir informés sur ces intéressantes études, sur tous les aspects de ce programme européen, les R&D doivent consulter périodiquement le site dédié du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : « Horizon 2020, Le portail français du programme européen pour la recherche et l'innovation »[305].

4. Plan général d'actions d'innovation

Il contient généralement deux volets :

- les mesures d'incitation à l'innovation ;
- la détection des nouveautés, des innovations et des technologies nouvelles.

---

304. La terminologie anglaise les qualifie de *Key Enabling Technologies* (KET).

305. http://horizon2020.gouv.fr.

C'est dans le deuxième volet qu'intervient la cellule de veille du dispositif d'intelligence économique. Avant de le présenter, indiquons qu'en ce qui concerne le premier, les moyens d'incitation à l'innovation sont mis en œuvre avec les outils d'aide à la créativité (par exemple, TRIZ[306]) et la mise en place d'un réseau d'innoclubs (dispositifs développés dans l'ouvrage de François Jakobiak[307]).

Pour le second volet, sous le contrôle de la R&D, la surveillance par la cellule veille du dispositif d'intelligence économique dans l'entreprise doit être organisée de façon rigoureuse pour détecter les nouveautés qui concernent aussi bien les innovations de continuité que les éventuelles innovations de rupture.

De nombreuses technologies intéressent l'entreprise, chacune se voyant attribuer un degré d'importance, utilisant généralement trois niveaux : critique, majeur, important. Cela permet d'affecter aux dispositifs de surveillance des moyens proportionnés aux enjeux de chaque groupe de technologies. Il est à noter qu'à côté des technologies clés citées plus haut, on peut trouver, citées dans la littérature, les technologies émergentes (en cours d'expérimentation) et les technologies de pointe (qui viennent de naître et sont au stade de la recherche ou au début du développement), qui les unes comme les autres peuvent devenir des technologies clés.

5. Une surveillance organisée en trois réseaux d'acteurs

On sait qu'un système de veille stratégique ou d'intelligence économique est toujours organisé en réseaux. Pour la surveillance systématique de l'innovation, trois réseaux distincts interviennent :

- un réseau d'experts spécialistes des domaines à surveiller ;
- un réseau d'observateurs, de spécialistes de l'information, qui effectue un travail considérable notamment dans la surveillance professionnelle des brevets ;
- un réseau d'autres observateurs, chargé de l'acquisition d'informations non publiées, de renseignements.

Le réseau d'experts de R&D est généralement constitué de groupes de cinq à sept personnes. Ce sont des cadres, ingénieurs, chercheurs, concepteurs travaillant sur le même sujet, souvent en des lieux éloignés géographiquement, aussi bien en France qu'à l'étranger. Chacun des membres de ces groupes d'experts a bien sûr accès à Internet et est capable de capter lui-même une quantité impressionnante d'informations dans le secteur qui le concerne. Outre Internet, le plus souvent un RSE existe ; ce réseau social d'entreprise permet à chaque expert de compléter sur tel ou tel point ses informations et d'échanger aisément avec ses collègues.

Le réseau d'observateurs est à la disposition des groupes d'experts. Il est constitué de personnes spécialisées en information et diffuse un flux contrôlé de données fraîchement

306. TRIZ ou théorie de résolution de problèmes d'inventivité, un système russe bien connu pour l'innovation technologique.

307. Jakobiak, F., *De l'idée au produit*, Éditions d'Organisation, 2005.

publiées, captées grâce à des profils tournant sur des bases spécialisées, le plus souvent payantes, demandant une très bonne maîtrise des équations logiques d'interrogation ou des finesses du langage naturel. Ces observateurs sont indispensables dans la surveillance des brevets, même si les membres de groupes d'experts interrogent couramment des fichiers gratuits fort utiles, comme nous allons le voir ci-après.

La surveillance des brevets publiés relatifs aux technologies intéressant la R&D est primordiale. Elle permet à la fois de se tenir informé de l'évolution des techniques et de surveiller les concurrents ou l'apparition de nouveaux entrants. Pour la R&D, la publication de brevets de sociétés concurrentes dans l'un ou l'autre de ses domaines d'activité est une information déjà intéressante en elle-même ; l'exploitation des seules références (classification internationale, nom de la société déposante, nom de l'inventeur, pays d'origine et de dépôt, date de priorité, etc.) est très largement réalisée dans les grands groupes des principaux pays industrialisés, par un usage systématique des bases de données spécialisées.

Ces bases de données offrent, outre les références, des résumés ou abrégés qui sont diffusés aux experts et lus systématiquement. C'est généralement à ce niveau qu'on décide de prendre connaissance du texte complet des brevets jugés intéressants. Ce texte est souvent imprimable en ligne, sinon il est commandé.

La description qui contient les figures et schémas éventuels, l'indication de l'état de la technique et l'exposé de l'invention, constituent une source précieuse qu'on analyse soigneusement. On fait de même pour les revendications qui définissent en détail le domaine protégé.

Cette analyse permet de bien connaître l'évolution dans le temps du terrain déjà occupé par les autres, donc des territoires que l'entreprise peut encore couvrir par ses inventions. Elle amène parfois à réorienter une recherche, voire à l'interrompre, s'il s'avère que le sujet est déjà très protégé, voire verrouillé.

L'analyse des brevets est utilisée pour la surveillance globale de secteurs techniques et de l'activité de la concurrence : la connaissance des références publiées régulièrement dans les bases de données permet un premier niveau de surveillance qui peut être approfondi par la prise en compte des résumés. Elle permet aussi la surveillance technique précise, sectorielle, réalisée par les membres du réseau d'experts qui effectuent la lecture du texte complet, puis l'analyse de la description de l'invention et l'examen des schémas, figures et dessins.

L'accès aux sites Internet spécialisés est le moyen recommandé pour une recherche par un utilisateur non professionnel de l'information dans les centres de recherche et développement, par exemple un expert du domaine. Dans un deuxième temps, la recherche pourra éventuellement être confiée à un spécialiste de l'information brevet du réseau d'observateurs pour des recherches élaborées. Ce spécialiste utilise des sites professionnels payants et aussi le dépouillement de revues de producteurs d'information brevets, notamment le prestigieux World Patent Index de Londres, le dépouillement des publications des offices nationaux ou transnationaux de brevets, et enfin, beaucoup plus rarement, en cas de besoin la consultation des compilations ou index divers dans les offices parisien ou régionaux de l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI).

Regardons un peu la recherche sur les sites Internet. Ils proposent deux types de formulation des questions :

- la logique booléenne ;
- le langage naturel.

Dans la logique booléenne, il faut rédiger une « équation logique » (appelée « profil » lorsqu'elle est utilisée périodiquement pour suivre un sujet spécifique). Elle est constituée de mots clés (ou descripteurs[308]) reliés par des opérateurs logiques : « et », « ou », « sauf »[309] et d'autres comme les opérateurs de proximité pour des recherches plus fines.

Il est essentiel de noter qu'outre les interrogations par des mots clés techniques (pompe, laser, interrupteur, domotique, etc.), il est possible d'utiliser des noms de personnes ou de sociétés, ce qui est très fréquent en veille concurrentielle. Il convient alors de préciser au système qu'il doit effectuer sa recherche dans les champs « auteurs », « inventeurs » ou « déposant », et non dans les champs « titre » ou « résumé ».

Sans entrer dans le détail, indiquons les éléments de base sur les sites de brevets les plus courants d'Internet. Les grands groupes industriels les utilisent et les complètent généralement par une étude beaucoup plus fine, mais coûteuse, sur des bases de données spécialisées.

L'accès au site de l'INPI[310] oriente vers les options différentes de protection : brevets, marques, dessins et modèles.

Pour les brevets, thème qui nous intéresse ici, FR Esp@cenet propose l'accès optionnel aux anciens brevets français (1902-1978) et aux demandes européennes (EP) et monde (WO) depuis 1995. L'interrogation est possible en mode simple ou élaboré, et permet avec une question simple, par exemple « nanocristallin » et « biocompatible » (dans le titre ou l'abrégé), d'obtenir la liste des titres répondant à cette question, titres accompagnés des références de base du brevet. En cliquant sur les titres jugés pertinents, on affiche l'abrégé correspondant. Cette recherche est gratuite.

Pour les brevets américains, nous pouvons indiquer pour s'initier à ce type de recherche le site proposé par Google[311], qui offre depuis 2007 la recherche gratuite complète sur l'ensemble des brevets de l'USPTO. (Notez que la plupart des meilleurs brevets issus des pays les plus développés s'y trouvent.) Il est d'un emploi très simple, mais l'utilisateur s'apercevra assez vite qu'il a plus de possibilités en accédant directement au site de l'Office américain des brevets.

Ce site de l'USPTO[312] est très apprécié pour les différentes possibilités proposées. Il offre de plus l'accès gratuit aux textes complets des brevets imprimables en ligne, ce qui est fort apprécié en R&D. Sur le site, il faut opter pour *Patents,* puis *Search for Patents,*

---

308. En anglais, *keywords* ou *descriptors*.
309. En anglais, « *and* », « *or* » et « *not* ».
310. www.inpi.fr.
311. www.google.com/patents.
312. US Patent and Trademark Office, http://www.uspto.gov.

puis *PatFT*. Dans le fonds des brevets depuis 1976, on peut opter pour la recherche rapide ou pour la recherche avancée. Il est possible de se faire la main en *quick search* dans un premier temps, puis de fignoler en *advanced search*. On pourra ainsi trouver, par exemple, que General Motors, omniprésent, possède au moins cinq brevets sur les nanocomposites.

Il serait dangereux de se contenter de l'interrogation des fichiers de référence publiés comme les brevets. Car il est indispensable, en amont de la surveillance des brevets, d'organiser de façon rigoureuse la collecte d'informations non encore publiées, mais qui apparaissent dans les congrès, salons et expositions. Il faut bien comprendre que lorsqu'un brevet est publié, dix-huit mois après son dépôt, les chercheurs émetteurs du document ont continué à travailler pendant un an et demi dans ce domaine comme dans des zones connexes. Il importe donc d'être vigilant et de tenter, légalement, de recueillir des informations fraîches par interviews, discussions, questions posées dans les congrès, examen des posters exposés. Ce travail essentiel peut être réalisé par les chercheurs eux-mêmes, qui ont par leur fonction une connaissance aigüe des problèmes. Mais il est recommandé de faire également intervenir le troisième réseau.

Le réseau des autres observateurs est constitué de correspondants, salariés de l'entreprise, chargés de collecter les renseignements (captés dans les contacts de toute nature dans les expositions, colloques, foires, comme mentionné plus haut) et de les transmettre, sous une forme adaptée, à l'animateur du groupe d'experts auquel ils sont affectés. Chacun de ces autres observateurs est, en effet, assigné à un groupe d'experts particulier ; ils sont entre quatre et six par groupe d'experts. Ce sont des cadres, techniciens, commerciaux ou agents de maîtrise qui, par leur fonction dans la société, sont amenés à avoir des contacts intéressants avec l'extérieur, soit parce qu'ils voyagent, soit parce qu'ils reçoivent.

Pour ce qui concerne l'innovation, la R&D doit impérativement développer ses propres réseaux d'autres observateurs, de formation scientifique et technique occupant le plus souvent des fonctions technico-commerciales. Le responsable de chaque groupe d'experts connaît personnellement chacun de ces autres observateurs ; ils ont été contactés au préalable et ne sont intronisés que s'ils ont donné leur accord pour transmettre des renseignements. Il faut qu'il y ait une bonne entente entre le responsable du groupe et chacun de ces observateurs ; il doit les recevoir, en tête-à-tête, plusieurs fois dans l'année pour pérenniser leurs bonnes relations et les inciter à bien transmettre leurs renseignements.

Un formulaire de captation est recommandé pour l'envoi de ces renseignements. Il pourra être transmis par courrier postal, sous double enveloppe pour ne pas étaler au grand jour son caractère confidentiel, ou *via* l'Internet interne ou le RSE de l'entreprise, si l'on dispose d'un système vraiment sécurisé, par exemple crypté.

La recherche et la collecte d'informations informelles, de renseignements, sont des opérations capitales en intelligence économique. Ces opérations ne doivent pas être centralisées au niveau de l'entreprise, car l'expérience montre qu'on a intérêt à décentraliser au maximum, c'est-à-dire au niveau de chaque groupe d'experts en charge d'un sujet précis.

Il est recommandé d'inciter chacun de ces groupes à créer un plan de renseignement qui lui sera spécifique. Bien que la décentralisation soit la règle, il est souhaitable de donner aux animateurs des groupes d'experts les lignes générales pour établir ce plan de renseignement. En effet, ils ne sont pas des spécialistes de l'information et il est bon de leur fournir un canevas d'actions.

Les cinq paragraphes du plan de renseignement peuvent, par exemple, être la liste des correspondants, les sujets prioritaires, les formulaires de captation, les règles de diffusion et les règles du jeu.

Qu'entend-on par les règles du jeu ? Ce sont des conseils pour la capture d'informations informelles et des recommandations pour le respect de l'éthique et de la déontologie.

À titre d'exemple, les conseils de base pour acquérir de l'information dans les foires, expositions et salons peuvent être les suivants :

- étudier au préalable la liste des exposants et/ou participants ;
- déterminer la liste des stands les plus intéressants, ceux qu'il faut voir sans faute ;
- établir une liste des questions à poser dans chacun avec un ordre de priorité ;
- si plusieurs visiteurs sont prévus, bien répartir les rôles, les stands affectés à chacun ;
- diffuser les informations clés de façon ciblée, uniquement à chaque expert concerné ;
- respecter scrupuleusement l'éthique et la déontologie, par exemple toujours demander l'autorisation d'enregistrer, le cas échéant, des images ou du son. Rappelons la définition officielle de la déontologie proposée par la Commission nationale de déontologie de la sécurité[313] : « La déontologie se définit comme la science des devoirs. À la charnière du droit et de la morale, elle s'attache à déterminer, pour une profession ou une activité donnée, des solutions pratiques à des problèmes concrets. La déontologie régit le comportement professionnel, mais tend également à créer un état d'esprit. »

Ce dernier point est capital et les spécialistes IE, souvent assimilés (à tort) à de potentiels espions, ne doivent jamais l'oublier pour la réputation et le sérieux de leur profession.

Ce que nous avons indiqué relativement à l'acquisition d'informations informelles ne s'applique pas qu'aux domaines de l'innovation, mais aussi à tous les autres.

Nous terminerons sur un point important dans ces domaines et parfois négligé : outre les informations immatérielles, il ne faut pas oublier le concret, l'examen d'échantillons, de pièces, de petit matériel, de dispositifs plus ou moins novateurs qui peuvent apporter beaucoup aux spécialistes et dynamiser leur créativité, leur inspiration. Les visiteurs de l'Achema, à Francfort, prestigieux salon mondial des professionnels de l'industrie des procédés chimiques et des biotechnologies, n'ignorent pas cet aspect de l'information amont. L'édition 2015 a rassemblé près de 4 000 exposants et plus de 160 000 visiteurs sont venus glaner des informations de toute sorte, immatérielles ou concrètes. Il était conseillé dès janvier 2016 de retenir son hôtel pour le prochain salon prévu en juin 2018 !

313. CNDS, www.cnds.fr.

Section 2 – L'intelligence des crises : comprendre, répondre et prévenir

Le terme est partout et sur tous les sujets, dans les médias bien sûr, mais aussi dans les entreprises ou les organismes publics, et la société tout entière semble s'habituer à vivre au rythme permanent des crises. Il est donc important de comprendre le sens même du mot, de définir le vaste champ des réflexions qu'il ouvre, d'améliorer nos capacités à la traiter et à la prévenir, et de faire entrer nos structures dans une démarche de résilience qui les rendront plus solides pour affronter les risques et les enjeux de demain.

1. Redonner du sens à la crise

« La notion de crise s'est répandue au XXe siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit pas hanté par la notion de crise : le capitalisme, le droit, la civilisation, l'humanité... Mais cette notion, en se généralisant, s'est vidée de l'intérieur. Le mot crise sert à nommer l'innommable ; il renvoie à une double béance ; béance dans notre savoir, béance dans la réalité sociale où apparaît la crise. »[314]

Redonner à ce terme du sens s'avère nécessaire pour éclairer sa signification, mais surtout pour comprendre le développement de la crise et améliorer nos capacités à la traiter et à la prévenir.

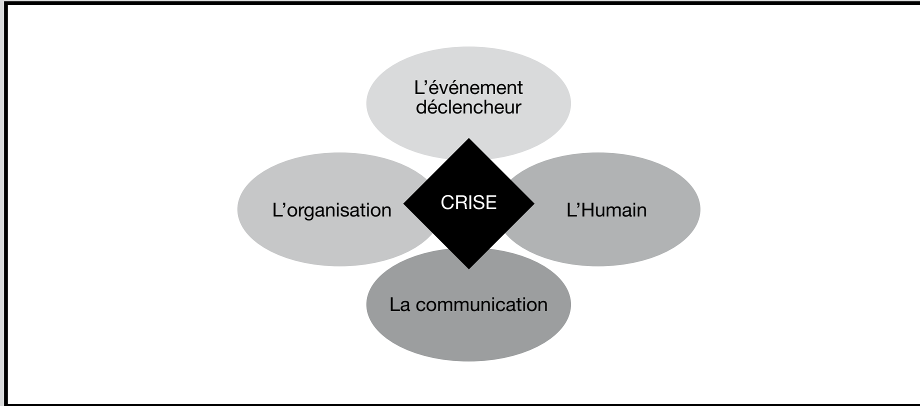
La réflexion doit donc commencer avec un peu de vocabulaire et de sémantique. Un petit exercice d'associations d'idées fait émerger dans les groupes des mots assez systématiquement associés à la crise : accident, catastrophe, danger, urgence, pertes matérielles et/ou humaines, soudaineté, surprise, conséquences multiples… mais aussi angoisse, peur, stress, émotions, solitude, désorganisation, perte de contrôle, instabilité, insuffisance de moyens, informations multiples et fiabilité incertaine, résilience, poids de la communication et des médias, etc. Tous ces termes composent des facettes de la crise, mais aucun ne suffit pourtant à lui seul à la décrire ou à la comprendre.

Ce vocabulaire spontané s'organise autour de quatre éléments, dont la confrontation et la mise en résonnance donnent naissance à une situation de crise :

- **l'évènement révélateur**, de par sa nature, son importance, son caractère inhabituel ou ses conséquences ;
- **l'humain**, de par ses réactions, ses fragilités, ses capacités d'adaptation, de décision et de créativité ;
- **l'organisation** concernée, de par la complexité de sa structuration propre, son degré de préparation, ses capacités de réponse et sa marge d'adaptabilité ;
- **la communication**, par la capacité et la rapidité de diffusion d'informations, l'influence des médias et les réactions des citoyens.

314. Edgar Morin, « Pour une crisologie », *Communication*, n° 25, 1976.

Figure 8.1 – Les quatre composantes d'une situation de crise



La crise ne peut donc pas s'aborder au travers du seul événement, même si celui-ci domine parfois le tableau. Chacun des exemples ci-dessous illustrent que le poids respectif de ces quatre éléments est propre à chaque situation de crise et en constitue en quelque sorte la « signature ».

L'ampleur de l'évènement génère une situation de crise. C'est le cas des catastrophes naturelles ou industrielles majeures (exemples de la tempête Xynthia, du tsunami du Tohoku et de Fukushima).

L'importance de l'évènement domine et met la structure en crise, quelles que soient ses capacités de réponse.

L'organisation génère une situation de crise. Les caractéristiques de l'organisation, la présence de vulnérabilités ou fragilités managériales, la dimension humaine vont générer des dysfonctionnements gênant une structure à réagir même devant un évènement minime.

Une crise est donc une situation dynamique, déclenchée soit par un événement soudain et surprenant qui provoque un état de crise pour les communautés ou les organisations, soit à la suite d'une accumulation de défaillances organisationnelles et/ou techniques qui sont mises en éveil par un événement déclencheur. La compréhension des crises, et leur intégration dans les pratiques managériales d'une organisation publique ou privée, peut s'appuyer sur deux approches complémentaires : l'approche de type « événement » qui conçoit la crise comme un événement inattendu (cas 1), et l'approche de type « processus » (cas 2) qui appréhende la crise comme résultant d'un long processus de maturation ou d'accumulation de vulnérabilités qui, sous l'effet d'un événement, bascule une entité en crise. Chaque approche apporte ainsi des clés de décryptage et de préparation utiles aux décideurs.

Caractériser le concept de crise, le replacer dans la réalité vécue et le contextualiser assure d'en faire usage à bon escient, de l'utiliser dans sa dimension positive et mobilisatrice, afin d'éviter une optique anxiogène et médiatique.

2. Territoire et crise

La notion de « territoire » a pris une importance croissante, notamment en géographie humaine et politique, en tant qu'espace social ou vécu avec une nature matérielle « géographique » évidente, mais aussi idéelle et symbolique forte associée souvent à la ou les organisations fonctionnelles qui structurent cet espace.

Crise et territoire sont étroitement liés. Le terme même de « territoire » présente un double abord intéressant, puisqu'on peut jouer sur la notion de terre (*terra*), son étymologie première, et celle de menace (*terrere*)[315].

L'entrée dans le concept de crise s'effectue par le territoire, un territoire géographique très précis et de dimension variable : quartier, ville, département, État, mais aussi entreprise, structure publique ou privée. Chaque territoire est soumis à une grande diversité de risques ou de menaces, dont une analyse aussi exhaustive que possible doit être réalisée à travers un outil à forte connotation, la **cartographie des risques** : outil d'une analyse permanente et évolutive des possibles éléments perturbateurs.

Le dossier départemental des risques majeurs (DDRM), réalisé par les préfectures de département, recense ainsi à partir des travaux des services compétents les risques connus ou prévisibles et donne, pour chacun, une définition générale, la nature et l'historique de ses manifestations dans le département, ainsi que les mesures de prévention spécifiques. De même, une entreprise, confrontée en permanence aux incertitudes de son environnement, de ses métiers et de ses processus opérationnels, réalise une cartographie des risques pour formaliser et hiérarchiser les risques majeurs auxquels elle est soumise.

La matérialisation de ce possible (risque) constitue l'**« évènement révélateur** ». Qu'il ait été recensé dans la cartographie ou non, il présente deux caractéristiques constantes : d'une part son caractère inhabituel et/ou atypique, par sa nature, son intensité, ses manifestations ou ses conséquences, d'autre part la faible prévisibilité de sa survenue ou de son développement. Cet aspect inattendu génère une dimension émotionnelle forte (incertitude, surprise, angoisse, excitation, impuissance, stress, etc.).

Le fonctionnement de ce « territoire » obéit à ses règles propres et inclut de nombreuses dimensions (humaines, techniques, juridiques, socioéconomiques, politiques, sociales, etc.) et une grande diversité d'acteurs qui assurent au quotidien son régime courant d'activité.

La connaissance de ce réseau d'acteurs internes, mais également externes, permet d'affiner la compréhension d'un territoire, de les mobiliser et de les informer au besoin de la situation et des conséquences potentielles pour eux. Leur recensement constitue un pendant à celui fait sur les risques : la **cartographie des acteurs**. L'organigramme détaillé d'une structure, l'annuaire des services d'une collectivité territoriale, la liste des partenaires habituels ou des clients peuvent servir à alimenter cette cartographie.

Le « territoire » concerné représente dans sa dimension fonctionnelle notre « organisation » et ses multiples dimensions.

315. Effrayer, faire craindre que.

Ce territoire renferme des vulnérabilités ou fragilités participant à la constitution d'un terreau favorable à l'émergence d'une situation de crise. La survenue brutale d'un évènement produit alors une situation nouvelle, dont la perception et l'évaluation peuvent être difficiles pour « l'organisation », mais l'obligent à se structurer autrement et à trouver de nouveaux modes de fonctionnement. Une prise en compte insuffisante ou retardée de l'évènement et de ses enjeux et un aspect humain majeur, associés aux incontournables difficultés d'adaptation et à l'aggravation possible de la situation, peuvent alors faire rapidement basculer toute organisation même bien préparée en situation de crise (cas 1). *A contrario*, une organisation n'ayant pas pris la mesure de la nécessité de se préparer à des situations déstabilisantes peut se retrouver en situation de crise, même lorsque l'évènement est minime, du simple fait qu'elle n'a aucun outil ou réflexe de réponse. La dynamique de l'évènement, les conséquences générées et l'emballement médiatique prennent rapidement le pas sur le retard pris par l'organisation (cas 2).

Dans cette optique, le territoire devient alors **l'espace géographique et fonctionnel de la crise** et tous les moyens et actions mis en œuvre s'attacheront à identifier les caractéristiques de cette crise et à en (re)trouver un minimum de contrôle.

3. Crise *or not* crise : un diagnostic de situation

Les organisations sont soumises en permanence à la survenue d'évènements qui sont susceptibles de modifier leur régime courant d'activité. Fort heureusement, peu d'entre eux vont aboutir à de vraies situations de crise et du fait de leur coût humain, matériel et financier, cela semble souhaitable.

La question se pose donc devant tout évènement de son potentiel « crisogène », qui conditionne l'investissement de la structure dans des moyens et procédures plus ou moins lourds et contraignants. Il est possible d'aider les structures et les individus à mieux cerner ce potentiel crisogène par un **diagnostic de crise**.

Analyse objectivée de la situation « de terrain »

Elle permet de poser un regard honnête et un peu distancié sur les faits, et se concentre sur trois points : **le degré d'incertitude, la complexité et l'urgence de la situation**. L'absence d'information sur le déroulement d'un évènement, sa cause ou le nombre de victimes, ainsi que la contradiction dans les informations reçues rendent floue la perception de la réalité. La présence d'une multitude de personnes et d'acteurs qui subissent et/ou participent à la réponse contribue à rendre complexe et difficilement appréhendable une situation qui peut en elle-même comprendre de nombreuses ramifications et interactions visibles ou informelles (effets domino des conséquences, conflit de pouvoir ou de positionnement d'acteurs, etc.). De même, l'estimation du degré d'urgence est une question assez cruciale : la nécessité de certaines décisions rapides, le plus souvent de nature opérationnelle, ne doit pas faire oublier la nécessité d'une prise de recul et de réflexion. Se soumettre aux diktats d'une urgence souvent imposée par d'autres (autorités, supérieurs hiérarchiques, journalistes, etc.) est un facteur crisogène majeur.

Appréciation de la résilience des organisations concernées

Une estimation des capacités d'adaptation, voire d'anticipation devant la situation doit être rapidement faite. Elle s'attachera à mesurer **le nombre, la variété et l'ampleur des acteurs** (mobilisés ou à mobiliser, traditionnels ou non), ainsi que **le degré de désorganisation** éventuelle de ces mêmes acteurs ou des structures et leurs possibilités d'y faire face en termes de mobilisation, de réactivité aux demandes, de partage des tâches, d'adaptabilité et de coordination. Il faut aussi s'interroger objectivement sur le positionnement et les **capacités managériales** des équipes ou des individus détenant le **pouvoir décisionnel** (nouveauté dans le poste, sens des responsabilités, charisme et leadership, etc.), et admettre que la faiblesse de ces composantes peut déclencher et/ou aggraver une situation déjà difficile.

L'importance de traduire le degré d'organisation dans un document structuré et construit est unanimement reconnue. Pourtant, il faut bien comprendre que le plan ou le manuel ne constitue pas la solution miracle à la situation de crise. La planification revêt un intérêt certain de préparation, qui permet aux acteurs de se connaître, de travailler ensemble, de se coordonner et d'instaurer un climat de confiance et de solidarité, le produit final comptant moins que la démarche qui a concouru à son écriture. Dans la réalité, la **planification retenue est très rarement adaptée à la situation** et elle ne doit pas enfermer les réponses et les actions dans un cadre préprogrammé au détriment d'une réflexion sur les inévitables adaptations, voire changements d'approche ou de posture.

Poids des facteurs psychosociaux et émotionnels

Les facteurs humains sont souvent les parents pauvres de cette analyse. La présence, le nombre élevé et le caractère plus ou moins traumatisant des victimes (décédées, blessées ou malades) sont des éléments systématiquement pris en compte, tout comme l'importance et le côté spectaculaire des dégâts matériels. La nature anxiogène de l'évènement et/ou de la situation qui en résulte peut rapidement se diffuser et les réactions potentielles d'individus isolés ou de groupes importants constituent des facteurs aggravants, tant pour la compréhension réelle de la situation que pour l'adhésion aux consignes. La composante populationnelle est maintenant bien perçue ; elle fait l'objet de nombreuses études sociologiques et même s'ils contiennent une part d'imprévisibilité, les comportements des populations sont partie intégrante des analyses de situation, ainsi que des réflexions sur les actions à décliner et l'anticipation.

Mais la facette populationnelle n'est pas la seule à être prise en compte dans le diagnostic, car ces aspects humains sont aussi présents chez les acteurs et les décideurs de tout niveau. Ils influent sur leur manière d'appréhender et de traiter les informations reçues, ainsi que sur leurs capacités de gestion et modifient parfois de façon majeure, mais souvent inapparente, leurs processus d'élaboration de la décision. La méconnaissance, voire chez certains la mise en place d'une vraie stratégie de déni, constitue une « bombe à retardement » pour toute cellule de crise.

Importance de la médiatisation

La question qui doit venir aujourd'hui instantanément à l'esprit est celle-ci : la situation est-elle médiatisable ? Peut-elle intéresser les journalistes par sa nature, sa

localisation, son impact politique ou « people »… mais aussi le contexte spatial ou temporel, et la faible opportunité d'autres sujets médiatiques au moment où survient l'événement ? La possibilité de présenter un feuilleton original, appréhendable par tout un chacun, avec émotions, péripéties et rebondissements, vous garantit d'entrer rapidement dans une crise « médiatique » à défaut de support réel. L'omniprésence des réseaux sociaux ne permet plus ni la rétention même courte d'informations, ni la garantie d'une information fiable et vérifiée (rumeurs, exagérations, déformations, etc.), et accroît l'éventualité de voir une situation de faible ampleur et bien gérée finir en crise.

4. Penser le processus de crise : un cercle vertueux

« La gestion des risques et des crises ne se réduit pas à la dimension des relations publiques, mais fait appel à une gestion stratégique et proactive, une culture de prévention, une préparation éprouvable » (Hermann, 1972)[316].

Le processus de crise s'inscrit ainsi pleinement dans le cycle de vie d'un « territoire » ; il en est partie intégrante et parfois même structurante, car sa mise en place est une occasion de revisiter les composantes, les fonctionnements et le contexte général dans lequel il est positionné, et offre ainsi une véritable opportunité d'améliorations.

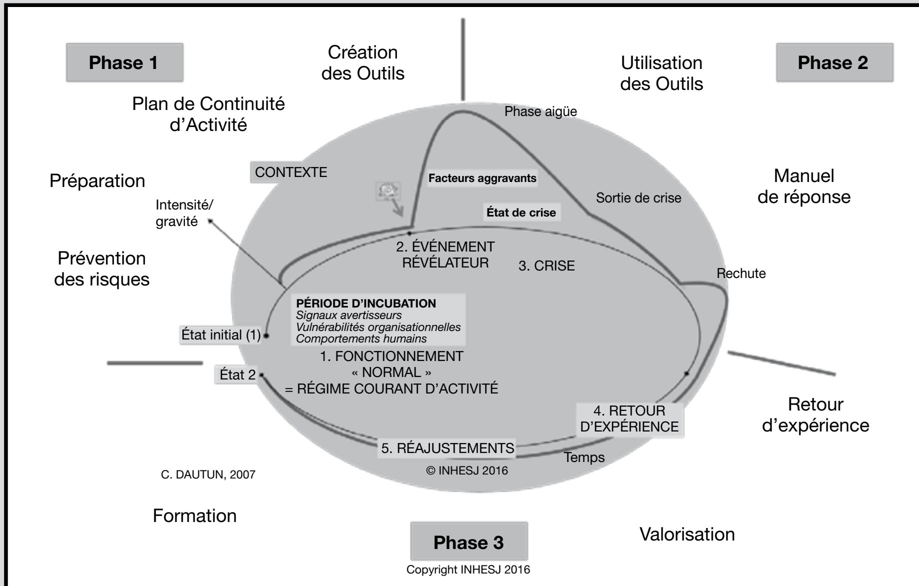
La préparation et la réponse aux situations de crise s'inscrivent dans **une analyse systémique** (voir figure 8.2).

Le processus se décompose en trois phases d'une durée inégale, mais qui structurent la réflexion et les actions à mettre en place : une longue période de calme où les activités quotidiennes se déploient, la survenue d'un évènement révélateur avec l'émergence, puis le plein développement de la situation de crise avec toutes ses péripéties, et enfin la réalisation d'un retour d'expérience et des réajustements indispensables qu'il suggère pour que le degré de résilience soit accru. À chacune de ces phases, correspondent des actions concrètes qui participent au développement d'une culture de crise partagée par l'ensemble des acteurs.

1. Le régime courant d'activité (étape 1) correspond aux activités habituelles dans lesquelles toutes les dimensions évoquées précédemment trouvent leur plein développement. Cette période, très longue dans la réalité, devrait être l'occasion de développer les outils d'analyse comme **la cartographie des risques, la cartographie des acteurs, l'audit organisationnel, le plan de continuité d'activité**, tous les documents qui identifieront les points faibles du « territoire », ses vulnérabilités tant matérielles qu'humaines ou procédurales : annuaires non mis à jour, personnels nouveaux ou peu expérimentés, répétition d'incidents mineurs (signaux faibles non repérés), etc. Cette analyse la plus fine possible permet d'y porter remède, mais si certains aspects ne peuvent être facilement modifiés (poids du management, habitudes de travail, stratégie commerciale, etc.), leur identification permet, *a minima*, de les intégrer comme des paramètres de gestion

316. Hermann, C. F., « Some Issues in the Study of International Crisis », dans Hermann, C. F. (dir.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, Free Press, 1972, pp. 3-17.

Figure 8.2 – Vers une politique globale de gestion des risques et des crises



Source : Copyright INHESJ 2016

incontournables. Cette période « d’incubation » sera ainsi mise à profit pour développer la prévention et la préparation à des situations complexes par des démarches de planification associées à une formation des acteurs concernés tant théorique que pratique avec la réalisation d’exercices.

2. L’apparition de la situation de crise est souvent le révélateur du degré de préparation (ou d’impréparation). Cette **phase dite « de gestion** » (étapes 2 et 3), dont la durée peut aller de quelques heures à quelques mois, selon la nature de l’évènement et les capacités de réponse, est souvent considérée comme « la crise » à elle seule. Elle n’en est pourtant que la partie émergée, visible et matérialisée. Toutes les actions menées vont découler des procédures élaborées, de la réactivité des personnes, de leurs capacités d’analyse, d’adaptabilité et d’anticipation, ainsi que des moyens humains et matériels disponibles. L’intensité et la durée de l’évènement révélateur peuvent être différentes de celles de la crise elle-même, qui se prolonge le plus souvent bien après et dont la sortie peut être plus ou moins difficile, laissant les structures et les acteurs épuisés et fragiles et facilitant l’apparition précoce de nouvelles situations ou de rechutes.

3. Secoués, bouleversés dans leur quotidien, fatigués par une période de tension et de suractivité, les acteurs ne semblent pas toujours considérer que la fin de la phase aigüe soit le moment le plus propice pour initier une analyse de leurs pratiques et de leurs vécus. Ce fameux **retour d’expérience** (REX ou RETEX) (étapes 4 et 5), dont nous sommes tous convaincus du bien-fondé, reste cependant difficile à réaliser et à exploiter. À chaud comme un peu plus à distance, pour les aspects humains comme pour les éléments organisationnels, cette démarche chronophage,

mais très enrichissante, doit être conduite après chaque situation et après chaque exercice, avec le maximum de neutralité et d'honnêteté, et avec l'ensemble des acteurs impliqués. Matérialisée par un document écrit, cette démarche comprend toujours l'analyse objective des dysfonctionnements observés, mais aussi des solutions concrètes et des propositions de réajustements des méthodes, outils ou procédures. Rassemblés en une « bibliothèque », ces RETEX constituent une mémoire précieuse, mais aussi un outil pédagogique collectif pour améliorer la préparation à condition, bien sûr, que les recommandations soient suivies et intégrées dans les dispositifs de crise mis en place. Comme la plupart des processus, la démarche de crise s'inscrit bien dans le cadre plus générique d'une démarche « Qualité », qui doit amener chaque « territoire » à s'interroger régulièrement sur ses composantes, à parfaire ses connaissances propres et à augmenter progressivement ses capacités de résilience.

Mais ces situations de crise sont avant tout des moments de changement d'état (passage d'un état 1 à un état 2), car un territoire, une organisation ne revient et ne doit jamais revenir à son état antérieur, faute de quoi les mêmes causes reproduisant les mêmes effets, la crise réapparaît sans que la structure n'apporte de correctifs.

Au-delà de toutes les définitions et approches différentes des concepts, les réflexions autour de la crise peuvent s'articuler de manière consensuelle autour de trois points clés :

- La compréhension du processus dans sa dimension globale. Comprendre, première étape de toute pensée réflexive, parce que l'inconnu, l'imprévu, l'inextricable, surtout s'ils sont complexes, font peur et paralysent nos actions ; il faut donner un sens à nos actes.
- L'adaptation des réponses conditionnée à la réalisation d'un diagnostic ouvert, transversal et le plus large possible, car toutes les analyses menées ne sont que des réflexions stériles si elles ne se traduisent pas dans des réponses concrètes, efficaces et pragmatiques. Notre longue expérience de formations basées sur des mises en pratique concrètes nous a conforté dans l'idée qu'un diagnostic bien conduit renforce la qualité et la pertinence des décisions et de leur déclinaison en actions. Construire sa réponse est le fruit de ce travail.
- L'intégration d'une démarche de prévention et de préparation qui accompagne toutes les phases du processus de crise. La répétition de situations douloureusement vécues n'est pas une fatalité. En tant que professionnel ou citoyen, nous n'acceptons plus de subir les conséquences d'ignorances, de négligences ou d'impréparations. La responsabilité d'une telle démarche est partie prenante du management.

« La crise est un processus dynamique et continu qui prend naissance au sein des organisations par la survenue, dans un contexte donné, d'un évènement déclencheur initial et qui se développe sous l'influence de facteurs humains et managériaux. Le processus de crise est généré et porté par des hommes, mais ce sont aussi les hommes qui en assurent la prise en charge et le traitement. » (Carole Dautun et Brigitte Lacroix)[317]

317. Dautun, C. et Lacroix, B., « Crises et décision : plongée au cœur des cellules de crise », dans *Cahiers de la sécurité* n°24, 2013, pp. 54-63.

Définition

Du grec *krinein*, ce terme du langage médical présent dans les traités de médecine d'Hippocrate signifie jugement, décision. Il a suivi ensuite une évolution importante avec le passage au latin *crisis* : manifestation violente, brutale d'une maladie. Il s'agit bien d'un moment paroxystique où la situation s'exprime fortement et s'accompagne d'un changement majeur. Temporalité particulière, moment charnière, où tout va se décider, où tout peut basculer, la crise renvoie une image de « Janus » associant le danger et la menace à l'opportunité, idée qui trouve sa concrétisation dans les deux idéogrammes du mot « crise » en chinois mandarin (*weiji*) : « *wei* » pour danger, et « *ji* » pour opportunité, occasion.

Aujourd'hui, les définitions de la crise sont multiples, de par la complexité du sujet et la diversité des approches. Les portes d'entrée reflètent l'origine des auteurs (chercheurs ou professionnels) et le champ de réflexion choisi (sociologie, géographie, gestion et management, cyndinique[318]), et plusieurs grandes approches se dégagent (Dautun, 2007) :

- Approche centrée sur l'évènement qui structure la crise autour de son origine :

La crise est « un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation » (Thierry Libaert).

- Approche centrée sur les contraintes décisionnelles :

La crise est « une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables » (Hermann, 1963)[319].

- Approche centrée sur l'organisation qui insiste sur la notion de déstabilisation ou d'insuffisance de moyens de réponse :

« Une crise affecte physiquement un système et met à l'épreuve les principes fondamentaux des membres de l'organisation. Elle a pour effet de menacer la légitimité (…) et de changer radicalement la mission stratégique de l'entreprise [ou] de troubler le monde subjectif des individus, leur façon de percevoir la réalité et la vie, ainsi que leur sens profond d'identité et leur cohésion interne » (Pauchant et Mitroff, 1988).

Pour notre part, nous privilégions aussi une approche systémique, mais très intégrative et transversale de ce type de processus[320].

318. La cyndinique est la science du risque.
319. Hermann, C. F., « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », Administrative Science Quaterly, 1963, 8, pp. 61-82.
320. Processus : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (NF EN ISO 9000:2000). Dautun, C., « Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la sécurité civile », Thèse de doctorat, École des Mines de Saint-Étienne, 2007.

Section 3 – La dimension prospective

2025, 2040, 2060… Pour les organisations – qu'il s'agisse d'entreprises, d'administrations, de collectivités territoriales, d'ONG ou d'organisations intergouvernementales –, la prospective consiste à se projeter dans le temps long, celui des transformations : transformation des règles du jeu, transformation des stratégies, transformation des organisations elles-mêmes. Pour la prospective, il ne s'agit cependant pas de prédire ce qui va advenir, mais d'imaginer les différents mondes possibles dans lesquels les organisations agiront et d'anticiper les transformations à venir, de mettre en évidence de nouvelles règles du jeu, de nouveaux espaces d'innovation, de nouvelles capacités d'action. Pour la prospective, une réflexion sur le futur n'a de sens que par l'inconfort[321] qu'elle suscite en nous obligeant à repenser les organisations, leur rapport à l'action et à un environnement toujours en mouvement. Ainsi, il s'agit de repousser les limites de ce qui est envisageable pour aller au-delà du plausible et du probable. Ce qui est sûr avec l'avenir, c'est qu'il sera – au moins un peu – différent de ce que l'on a imaginé.

Pour autant, il ne faudrait pas déduire que du passé et du présent, la prospective fait table rase. Tendances, ruptures, stratégies, scénarios font ainsi partie intégrante de ses concepts et de son approche du futur cherchant à mettre en évidence les changements de règles du jeu. En se diffusant, l'approche prospective s'est aussi fragmentée, de la prospective géostratégique à la prospective stratégique, remplissant ainsi de multiples fonctions d'anticipation bien sûr, mais aussi de remise en cause des modèles dominants ou de mobilisation autour d'un projet, avec les différents pièges qui les accompagnent. Ce faisant, la prospective s'appuie sur des méthodes et outils eux aussi toujours en mouvement, allant du delphi en temps réel aux scénarios d'action stratégique. On en conclura que la prospective est elle-même en mouvement, et qu'il convient donc de suivre, comme un fil d'Ariane, ses transformations.

1. À l'assaut du futur : penser un monde en mouvement

« Penser l'impensable », écrivait dans les années 1960 Herman Kahn[322] en mettant en avant la nécessité de dépasser ce qui est plausible, de mettre en évidence les causes et les conséquences des événements futurs, de se servir des scénarios pour leurs vertus « propédeutiques » à l'anticipation du changement. Dans une telle approche, les frontières du plausible n'ont que peu d'importance, même si le cône du plausible[323] permet à la prospective de mettre en avant les futurs souhaitables et ceux perçus comme probables.

321. Ramírez, R. et Selin, C., « Plausibility and probability in scenario planning », *Foresight*, 16 (1), 2014, pp. 54-74.

322. Voir ses textes réédités dans Aligica, P. D. et Weinstein, K. R., *The essential Herman Kahn. In defence of thinking*, Lexington Books, Laxham, 2009, pp. 181-197. L'expression « À l'assaut du futur » fait référence à un des ouvrages d'Herman Kahn.

323. Miller, R., « Being without existing: the futures community at a turning point? A comment on Jay Ogilvy's "Facing the fold" », *Foresight*, 13 (4), 2011, pp. 24-34.

À l'origine de la diffusion du mot « prospective » à la fin des années 1950, Gaston Berger insistait sur la nécessité de « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme »[324] dans un monde en accélération où « les règles se modifient sans cesse, tandis que les pièces changent de nombre et de propriétés au cours même de la partie ». L'échiquier aussi serait-on tenté de dire, mais cela va de soi dans la métaphore de Berger. Ainsi, pour faire de la prospective, il convient tout d'abord de voir loin, c'est-à-dire au-delà de l'horizon des décisions : décisions d'investissements, adoption d'une nouvelle technologie, mise en place d'une nouvelle réglementation, fin d'un contrat, réponse à l'épuisement d'une ressource. La prospective se demande « ce qui se passe après ». Pour autant, les changements à anticiper ne sont pas toujours évidents à formuler, d'où la nécessité de « voir large », car le changement vient souvent d'ailleurs, d'un autre secteur, de l'émergence d'un nouvel acteur, au-delà de l'espace habituel du plausible. Cela rend d'autant plus importante l'analyse en profondeur de ce qui pourrait se passer, pour en analyser les origines, qui remontent parfois bien loin dans le temps, et comprendre les transformations à l'œuvre. Ce faisant, celui qui « pense l'impensable » est conduit à prendre des risques, à innover pour créer le changement. Et l'évaluer, car le « penser à l'homme » a pour objectif d'étudier les conséquences du changement, et en particulier les irréversibilités qu'il induit, les irréversibilités se caractérisant le plus souvent par la réduction des capacités à agir des acteurs, mais aussi par l'ouverture de nouvelles possibilités d'action pour certains d'entre eux.

Pour Bertrand de Jouvenel, le futur est en effet un domaine de pouvoir, se caractérisant par des capacités à agir[325]. Aussi, c'est bien à travers les capacités à agir des différentes parties prenantes qu'il convient d'analyser tendances, ruptures et stratégies des parties prenantes sur lesquelles s'appuieront les scénarios prospectifs. Pour qu'un scénario soit intéressant, il faut qu'il se passe quelque chose, qu'il y ait du mouvement, que des acteurs apparaissent, que d'autres disparaissent, que des règles du jeu changent, que les organisations, les secteurs industriels, les territoires se transforment. Chercher les tendances revient à rechercher des évolutions qui se répètent, s'accentuent ou décroissent. Pas de surprise dans ces scénarios, l'évolution des capacités à agir des parties prenantes pouvant être anticipée selon une règle du jeu qui ne change guère. À moins que, par exemple, des effets de seuil ne conduisent à des situations qui modifient fortement les capacités à agir des parties prenantes, comme dans le cas d'évolutions conduisant à des congestions de trafic ou à des tensions sur les ressources. Déformer la tendance peut alors mener à construire des scénarios de rupture. Penser l'impensable ou rechercher des scénarios extrêmes revient à se pencher sur des ruptures, qu'il s'agisse d'évolutions naturelles, sociétales ou qu'elles soient directement liées aux stratégies des acteurs. Dans la pratique, un scénario combinera le plus souvent un mélange des trois. Mais il est important, dans un premier temps, de choisir un point de départ.

Aussi, la démarche prospective peut être divisée en trois étapes (voir tableau 8.1). Dans un premier temps, après avoir problématisé l'étude prospective (analyse des enjeux, travail sur les horizons), la prospective est tout d'abord une réflexion à vocation exploratoire : recherche et discussion des tendances, des ruptures, des irréversibilités, des stratégies, sachant que certaines évolutions pourront être jugées non plausibles et que

324. Berger, G., « Sciences humaines et prévision », *La revue des deux Mondes*, (3), 1957, pp. 3-12.
325. De Jouvenel, B., *L'art de la conjecture*, Éditions du Rocher, 1964.

des non-dits apparaîtront en cours de discussion. Dans un deuxième temps, il convient de donner du sens au changement en choisissant plusieurs points de départ différents pour former des scénarios. Les tendances, ruptures et logiques d'action pourront être celles jugées les plus importantes, les moins plausibles ou les plus inconfortables, ou un mélange des trois. Le nombre de scénarios construits dépendra ici de la méthode choisie ou du temps pris pour les construire. Ceux-ci seront élaborés (on parlera de *design* des scénarios) de manière itérative, autant pour savoir si on a trouvé le bon angle d'attaque que pour se demander si ce qui se passe après n'est pas le plus intéressant. Il conviendra en effet de chercher à transformer les scénarios, à mettre en évidence les changements de paradigme, les enlisements de l'action, les oscillations entre plusieurs règles du jeu, les déphasages auxquels les parties prenantes peuvent être confrontées, voire à étudier les liens entre les scénarios eux-mêmes ou à en jouer plusieurs en même temps[326].

Tableau 8.1 – Les étapes de la prospective.

Étape	Objectifs	Modalités
Explorer	Problématiser l'étude prospective Rechercher et discuter les changements : tendances, ruptures, irréversibilités, stratégies	Réflexion en groupe Recherche documentaire Interviews d'acteurs
Former-transformer	Donner du sens au changement : construction de scénarios comme systèmes de règles en évolution	Construction itérative en groupe à partir de la sélection de tendances, de ruptures, de logiques d'action
Évaluer	Évaluer les changements à partir des scénarios : durabilité des scénarios, analyse des risques, évaluation des innovations et des capacités d'action	Travail d'évaluation en groupe à partir des scénarios

La troisième étape consiste à évaluer les scénarios, leur durabilité, les risques qu'ils présentent, les innovations et les capacités d'action que les parties prenantes peuvent développer. La littérature sur les scénarios a souvent distingué scénarios et options stratégiques pour évaluer la robustesse d'une stratégie[327]. Cependant, dès lors qu'on considère que le changement est un processus sans fin, l'objectif de la prospective est aussi de relativiser le confort qu'apportent des stratégies robustes. Lorsque tout s'accélère et que certaines transformations sont très courtes, l'évaluation de la durabilité des scénarios peut aussi conduire à travailler sur des scénarios éphémères[328].

326. Marchais-Roubelat, A. et Roubelat, F., « Designing a moving strategic foresight approach: ontological and methodological issues of scenario design », *Foresight*, 17 (6), 2015, pp. 545-555.

327. Voir par exemple Schoemaker, P., *Profiting from uncertainty*, The Free Press, New York, 2002.

328. Roubelat, F., Brassett, J., McAllum, M., Hoffmann, J. et Kera, D., « Probing ephemeral futures: Scenarios as fashion design », *Futures*, 74, 2015, pp. 27-36.

2. La prospective en action : fonctions, parties prenantes et embûches

Explorer, former-transformer, évaluer… Tout est dit, ou presque. De même, la formule d'Herman Kahn, « penser l'impensable », nous invite d'abord à penser. Pour Gaston Berger, la prospective était d'abord une attitude, le mot « prospective » étant en premier lieu utilisé comme adjectif. Ce n'est que dans un second temps que le mot est devenu couramment employé comme substantif. En se diffusant, l'attitude prospective est devenue prospective stratégique, prospective territoriale, prospective technologique, prospective sectorielle, prospective des métiers... Nommer la prospective renvoie aussi dans le monde anglo-saxon à une pluralité de dénominations[329], les plus utilisées étant aujourd'hui *foresight* et *scenario planning*, sans oublier la variante technologique du *technology foresight*. Toutes cependant renvoient à une pluralité de futurs, à repousser les frontières du plausible et à établir des ponts entre des champs parfois éloignés[330]. En étant « adjectif », la prospective est « au service de » et pourra être incluse dans une démarche de veille stratégique ou d'intelligence économique pour apporter du sens, du point de vue des scénarios futurs, aux signaux qui auront pu être détectés.

Fragmenter la prospective en la nommant territoriale, stratégique ou sectorielle consiste à lui donner un point de départ, une problématique, un sens pour les parties prenantes qu'elle mettra en interaction pour réfléchir sur les futurs possibles. Pour ces parties prenantes, la prospective permet d'explorer les représentations de l'avenir en vue de rechercher des innovations, d'évaluer l'impact d'une décision, de se mobiliser autour d'un projet, de promouvoir une vision du futur. Ainsi, la prospective territoriale conduit à interroger l'avenir d'un territoire au regard des projets des parties prenantes qui le transforment. La prospective sectorielle ou la prospective des métiers analysent les dynamiques technologiques, stratégiques et sociétales liées à un secteur industriel. La prospective stratégique se focalise sur les transformations d'une organisation, en incluant bien souvent une prospective sectorielle, sociétale, voire géostratégique, tout en pouvant les combiner à une prospective des nouveaux usages. En prospective, les frontières sont cependant faites pour être transgressées, à condition que le contexte s'y prête. Les futurs de la prospective ne sont en effet ni vrais, ni faux ; ils sont simplement porteurs de sens pour ceux qui les construisent et réfléchissent par leur intermédiaire aux transformations de leur domaine d'activité et des capacités à agir que ces transformations portent.

Faire de la prospective conduit en effet à mettre en relation des parties prenantes, à confronter leurs visions du monde, à en faire émerger de nouvelles. Les lieux de la prospective sont bien sûr les entreprises, les administrations nationales ou intergouvernementales, les collectivités territoriales. Ce sont aussi les *think tanks* qui servent de point de rencontre aux parties prenantes. Les acteurs en sont multiples : politiques, décideurs économiques, managers, experts apportent chacun une partie du puzzle à construire et à transformer. Et il ne faut pas s'y tromper, les méthodes de consultation

329. Sardar, Z., « The namesake: futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight – what's in a name? », *Futures*, 42 (1), 2010, pp. 177-184.

330. Georghiou, L. et Harper, J.C., « Rising to the challenges: reflections on future-oriented technology analysis », *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 80 No. 3, 2013, pp. 467-470.

d'experts dont nous parlerons plus loin sont en réalité des approches de consultation des parties prenantes, au-delà du classique expert scientifique d'un domaine. Comme il n'est pas possible de prédire, ni même de probabiliser objectivement les transformations de l'action, le matériau premier de la prospective est en effet constitué par les croyances des parties prenantes sur l'avenir, que ces croyances soient issues de leurs expériences, de leurs connaissances ou de leurs projets. Au-delà de ces croyances, le travail en groupe de la prospective a pour objectif d'innover intellectuellement en croisant expériences, connaissances et projets, en repoussant les frontières du plausible. D'où l'idée de varier la composition des groupes de prospective, d'y inclure des « candides » qui permettront de jeter des ponts avec un secteur ou une problématique connexe pour imaginer ce que les parties prenantes d'un domaine ne voient pas.

La prospective est en effet remplie de pièges. Les principaux sont la pression du groupe (*groupthink*) et celle du leader (*leadership*) qui correspondent à une injonction paradoxale des organisations : innover tout en recherchant la conformité. Pour la prospective, la pression du groupe, tout comme celle du leader, a pour résultat de réduire l'espace des possibles, d'empêcher d'explorer les non-dits, de mettre de côté des scénarios parfois extrêmes pourtant porteurs de sens pour les organisations. Ces problèmes sont souvent dus à un manque de diversité des points de vue (groupes trop peu hétérogènes), ainsi qu'à un manque de diversité des sources et ressources mobilisées. Un deuxième type de pièges peut être regroupé sous l'angle du risque de fragmentation lié au grand nombre de scénarios susceptibles d'être développés d'une part, et à la multiplication des niveaux de prospective d'autre part. Avant d'être un exercice d'analyse, la prospective propose d'abord des synthèses et une méthode de réflexion. Le troisième type de pièges est sans doute le plus délicat à traiter : focalisation sur les tendances ou sur certaines ruptures, mauvais horizon, cadre trop large ou trop étroit. Si ces embûches peuvent résulter des deux premières catégories, elles résultent souvent d'une mauvaise problématisation et d'un oubli des objectifs de la prospective. Il est parfois si tentant de vouloir prédire et de confondre prospective et planification.

3. Les instruments de la prospective : techniques et usages

Gaston Berger n'a jamais rien écrit sur les scénarios. Ceux-ci, popularisés par Herman Kahn puis Pierre Wack[331], n'en sont pas moins devenus un incontournable de la prospective, tout comme la méthode delphi. Existe-t-il des méthodes et outils propres à la prospective ? Après tout, les économistes utilisent eux aussi des scénarios présentés comme les variantes de l'utilisation d'un modèle. *A contrario*, la particularité de la prospective est de rechercher des représentations structurellement différentes des futurs liés à la problématique étudiée. De même, la méthode delphi avec ses consultations itératives est désormais utilisée dans un grand nombre de domaines. En prospective, elle permet de discuter la distribution de l'évaluation par les acteurs de la date future de réalisation d'un événement ou le futur niveau d'une variable quantitative. En utilisant un outil,

331. Wack, P., « Scenarios: uncharted waters ahead », *Harvard Business Review*, 63 (5), pp. 73-89 et « Scenarios: shooting the rapids », *Harvard Business Review*, 63 (6), 1985, pp. 139-150.

la prospective adopte une méthodologie qui lui est propre dans la mesure où elle ne cherche pas à prévoir mais vise l'étude des transformations, la fonction des techniques en prospective étant de mettre en évidence une diversité des représentations possibles du futur (voir tableau 8.2)[332].

Tableau 8.2 – Familles et fonctions des techniques utilisées en prospective.

Famille de techniques	Fonction principale	Exemples de techniques
Générateurs de modèles	Représenter des futurs structurellement différents	Scénarios, analyse de système – *soft system analysis* –, analyse morphologique, impacts croisés
Techniques de consultation d'acteurs	Cartographier les croyances sur le futur	Delphi – dont *real-time delphi* –, entretiens semi-directifs, *focus groups*, *crowdsourcing*
Systèmes d'interrogation de bases de données	Détecter des tendances et ruptures émergentes	Analyses bibliométriques, analyses scientométriques, extraction et analyse de données de masse
Modèles de simulation	Rechercher les limites futures des modélisations quantitatives	Modèles économétriques, climatiques, marchés prédictifs, théorie des jeux

D'après Roubelat, 2010[333].

Ainsi, les générateurs de modèles – de visions du monde, est-on tenté de dire – ont pour objectif d'offrir des représentations structurellement différentes des domaines étudiés et de leurs transformations, tandis que les croyances des acteurs sur le futur n'ont de sens que par les multiples points de vue qu'elles offrent. Il en va de même pour la détection de tendances et les ruptures émergentes dans les bases de données, dont l'interconnexion et la massification offrent des perspectives d'application multiples. Le lecteur pourra être surpris de trouver ici les modèles de simulation. Dans certains secteurs, comme l'énergie ou les transports, ils sont bien souvent un point de départ à la prospective qui les utilise pour rechercher leurs limites et se demander « ce qui se passe si ».

La littérature méthodologique sur la prospective est en perpétuel mouvement. Comment pourrait-il en être autrement pour une démarche consacrée aux transformations ? Parmi les travaux récents, l'accent a été mis non seulement sur l'implication des parties prenantes dans le processus de prospective, mais aussi sur leurs capacités d'influence

332. Les lecteurs intéressés par ces méthodes et leur évolution trouveront de plus amples descriptions et exemples d'application dans les revues *Futures*, *Technological forecasting and social change*, *Foresight* et le *Journal of Futures Studies*.

333. Roubelat, F., « Le e-management des réseaux prospectifs : cadre théorique, perspectives et limites », dans Nivoix, S. et Audebert, C., *Les territoires dans la mondialisation*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2010, pp. 41-58.

et d'action dans les scénarios[334]. Dans cette perspective, les scénarios d'action stratégique[335] (voir tableau 8.3) proposent de concevoir les scénarios par l'action à partir de ce que font les parties prenantes, mais aussi à partir de ce qu'elles ne font pas, en examinant en particulier les actes non soutenables dans le cadre du scénario. La remise en cause des stratégies est quant à elle étudiée sous l'angle des actes transgressifs (en particulier dans les prospectives liées aux problèmes de sécurité) et des actes disruptifs (notamment dans le cas de scénarios d'usages en management de l'innovation). L'étude de l'organisation de l'action des parties prenantes conduit, quant à elle, à interroger les capacités à agir, ainsi que les incapacités. Dans la pratique, le point de départ de la construction des scénarios d'action stratégique peut être une des trois règles selon que les changements sont mis en évidence à partir des actes des parties prenantes, de leurs stratégies ou de leurs capacités à agir. Une fois le scénario formé, il convient de le transformer et d'évaluer sa durabilité.

Tableau 8.3 – Former et transformer des scénarios d'action stratégique.

Règle de l'action	**Règle institutionnelle**
Concevoir le scénario par l'action • Quoi ? • Actes des parties prenantes • / actes non soutenables	Délimiter le scénario par les normes • Pourquoi ? • Stratégies des parties prenantes • / actes transgressifs – actes disruptifs
Règle des opérations	**Règle de conduite**
Organiser le scénario dans l'action • Comment ? • Capacités à agir • / incapacités à agir	Faire vivre le scénario • Et après ? • Durabilité du scénario • / distorsions du scénario

D'après Marchais-Roubelat et Roubelat, 2013.

Que ce soit dans la recherche de ruptures dans les modélisations quantitatives, la discussion des temporalités de l'innovation dans les enquêtes delphi ou l'évaluation de la durabilité des scénarios, les horizons apparaissent ainsi comme des résultats des études prospectives. Il ne s'agit plus seulement de savoir quel sera par exemple l'état d'un secteur industriel en 2025, en 2040 ou en 2060, mais quelles sont les transformations envisageables, comment ces transformations peuvent s'accélérer, être ralenties, et si des scénarios éphémères sont susceptibles de survenir dans l'action.

334. Wright, G. et Cairns, G., *Scenario thinking: practical approaches to the future*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2011.

335. Marchais-Roubelat, F. et Roubelat, F., « Scénarios géostratégiques et management d'activités à l'international. Une approche par la déformation des règles de l'action », avec Marchais-Roubelat, A. dans Carbone, V., Nivoix, S. et Lemaire, J.P., *Nouveaux défis du management international*, Paris, Gualino Lextension éditions, 2013, pp. 101-114.

4. La prospective, et après ?

Tout comme les processus d'action qu'elle permet de discuter, la prospective est en mouvement et cela n'aurait pas de sens de chercher à la figer. Ce faisant, la prospective renvoie à une variété de pratiques, d'approches, de méthodes, de techniques, de champs d'application. Tous ont en commun de considérer que l'avenir est ouvert et est un champ d'action. Comme nous l'avons souligné, grande est cependant la tentation de découvrir le « secret changement », le prospectiviste pouvant alors se transformer en gourou. Grand est aussi le risque pour la prospective de se spécialiser, de s'enliser dans les silos d'une prospective fragmentée. Si la prospective installe un doute sur l'avenir, elle n'a de sens que dans la mise en évidence de capacités à agir et dans l'invitation qu'elle donne à dépasser, voire à dissoudre les frontières en suivant les fils d'Ariane des transformations de l'action.

Chercher à repousser les frontières de ce qui est plausible conduit d'abord à chercher à dépasser les limites de ce que font les parties prenantes de l'action, à innover et à explorer de nouvelles capacités d'action. Comme le soulignait Gaston Berger, la prospective a pour objectif de « penser à l'homme », l'homme en tant qu'humanité, l'homme en tant qu'organisations humaines, qu'elles soient formelles ou informelles, l'homme en tant qu'individu. Les recherches actuelles sur l'utilisation des données de masse et des réseaux d'information et de communication renvoient au mythe des systèmes de planification et de prévision, et à un scénario de rupture : peut-on se passer de l'homme ? Or, la prospective, en tant qu'attitude et activité, est avant tout une activité humaine d'échanges, de confrontations, d'innovations. En se centrant sur l'humain – humanité, organisations, individus – la littérature prospective nous invite à approfondir les liens entre prospective et histoire, ainsi que sur la recherche de nouvelles expériences. Plus que de fragmenter les représentations de futurs en mouvement, la prospective a pour objectif de relier – *inter-legere* – ces fils de l'action au service d'une intelligence économique, sociétale, stratégique.

Conclusion

Si en négligeant le processus de connaissance, les organisations et leurs décideurs constatent chaque jour davantage que l'information n'est plus synonyme de pouvoir mais de confusion, c'est en raison de la trop faible porosité qui continue d'exister entre les réflexions et pratiques sur la connaissance et celles sur la communication. Rares sont ainsi les « passeurs » en mesure de relier les deux univers, ces chercheurs, consultants ou praticiens capables de faire dialoguer théorie et pratique, de transmettre le savoir et de faire réfléchir les savoir-faire. Il s'agit donc avant tout de poursuivre cette voie collective qui considère impératif de travailler sur les trois dimensions – volonté, méthode, outils – et leur mise en relation :

- La dimension « volonté » est celle de l'intention. Elle implique de donner du sens à l'action et de projeter l'organisation dans un futur imparfait qui ne sera jamais celui qui avait été imaginé.

- La dimension « méthode » est celle de l'attention. Connaître est agir. L'acteur étant inscrit dans un système, son action est une interaction. Dès lors, l'intelligence d'un dispositif se mesurera à l'aune du potentiel de situation.
- La dimension « outils » est celle de la préhension. L'organisation doit être capable de saisir les mouvements stratégiques à l'œuvre dans son environnement pertinent.

L'intelligence économique comme recherche de cohérence globale n'est évidemment réductible à aucune d'entre elles, puisqu'elle en est bien plutôt la synthèse[336].

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.

336. Massé, G. et Thibault, F., *Intelligence économique : pour une économie de l'intelligence*, De Boeck, 2001, p. 274.



Chapitre 9
La professionnalisation de l'IE

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- développer une réflexion pour identifier les nouveaux métiers de l'IE qui vont apparaître dans les dix prochaines années ;
- quels sont les actuels métiers de l'IE et leur place dans les entreprises ou les organisations ;
- faire la différence entre un métier de l'IE et l'utilisation de l'IE dans des métiers classiques ;
- identifier des parcours qui pourraient vous inspirer.

65 % des métiers qui seront proposés aux jeunes diplômés dans 15 ans n'ont pas encore été inventés ! L'intelligence économique, en tant que pratique dans les entreprises et les organisations au sens large, est une activité qui contribue à l'émergence de nouveaux métiers corrélés au traitement de l'information, à la digitalisation de l'économie. Selon les dirigeants d'entreprises, l'intelligence économique, dont l'objet est de piloter efficacement des actifs intangibles, a été longtemps perçue comme un concept « gazeux ». Le retour sur investissement a longtemps été difficile à calculer et, inévitablement, en période de récession, l'IE a été la première direction, ainsi que celle du *knowledge management*, à faire les frais des *cost killers*.

Pour autant, les choses ont bien changé en l'espace d'une génération ! Nombreuses sont les entreprises qui demandent aux universités et aux écoles de commerce de produire des talents de *data scientists*, *data analysts*, *information managers*… La grande vertu de l'IE est qu'elle accompagne le phénomène de digitalisation ; elle l'a d'ailleurs précédé, et retrouve donc une logique et une utilité stratégique au sein des entreprises. Qu'elle soit nommée ou non, l'IE a permis l'évolution de la prise en compte des actifs immatériels comme des actifs stratégiques dans les entreprises, qui doivent toutes aujourd'hui conduire leur transformation digitale[337].

Dans ce chapitre, sont présentées trois sections : la première dresse la liste non exhaustive des nouveaux métiers et des compétences requises pour être efficace dans une activité d'IE. La deuxième propose des témoignages de diplômés d'IE, et la troisième section fait le point sur la recherche académique française en IE, tant celle-ci est essentielle pour contextualiser les pratiques, les relier aux concepts et faire ainsi avancer cette dynamique sur ses deux jambes.

Section 1 – Les compétences et les métiers

La nature transverse et pluridisciplinaire de l'IE se traduit dans l'entreprise par des métiers dont les contours semblent parfois flous. L'objectif de cette section est de les clarifier. Il existe deux sortes de compétences nécessaires pour pratiquer l'IE :

337. Bonnet, D. et McAfee, A., *Leading digital transformation*, MIT Press, 2015.

des compétences cibles pour des métiers définis et répertoriés, et des compétences larges, doubles, pour des métiers créés à l'interface des pratiques classiques. Par exemple, les métiers définis pour l'IE sont ceux du veilleur, du lobbyiste, de la gestion des risques, de la sécurité-sûreté. Les compétences doubles sont celles aux interfaces : intelligence marketing, droit de l'information et de l'immatériel, *sourcing*, etc. Ces compétences qui ont donné lieu à de nouveaux métiers ont émergé pendant l'avènement de l'économie de la connaissance. Éducation et technologies sont devenues intimement liées. Les générations récentes ont des capacités d'apprentissage élevées et des possibilités d'assimilation rapide des nouvelles technologies ; le transfert de connaissance entre générations doit être repensé, puisqu'à l'instar de Michel Serres, on peut dire que « la technologie, c'est ce que le fils enseigne à son papa ». La rapidité de l'information et la connexion permanente des individus entre eux grâce aux technologies ont d'une part créé ces nouveaux métiers (réseaux, sécurité, e-réputation, e-commerce, etc.), mais d'autre part rendent obligatoire une compétence digitale, une maîtrise des technologies dans tous les métiers classiques : communication, RH, finance, etc. La gestion des ressources humaines doit donc tenir compte de ce double phénomène et instaurer des procédures de RH en matière de GPEC, en matière d'organisation beaucoup plus transversales et fluides.

1. Les métiers de l'IE : à l'intersection des fonctions de l'entreprise

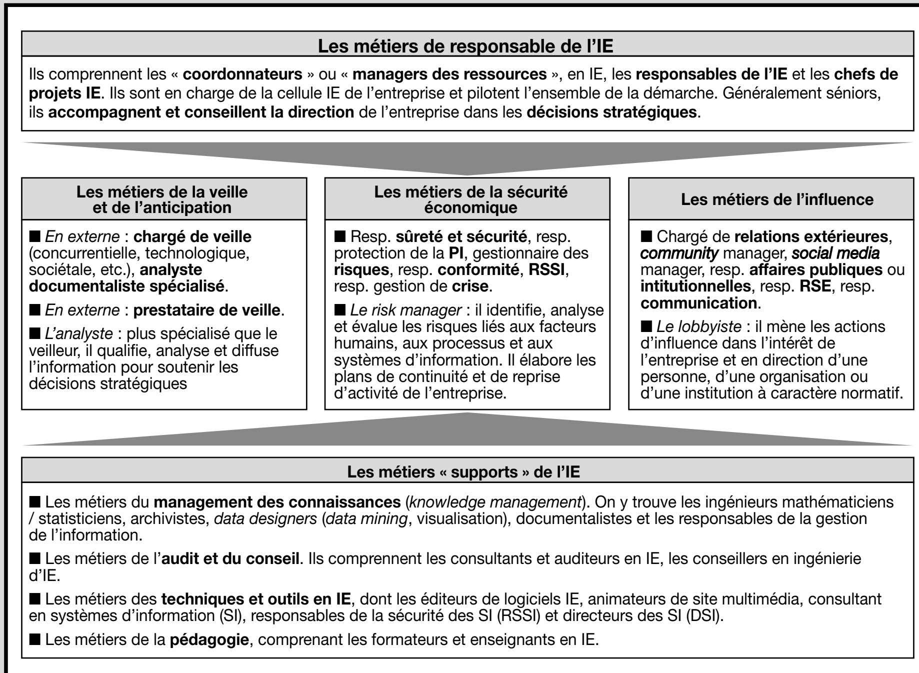
L'information créatrice de valeur irrigue l'ensemble des fonctions de l'entreprise, la stratégie, le marketing, la communication, les ressources humaines, les systèmes d'information, les services juridiques, etc. Il est donc tout naturel que les métiers de l'IE se situent à l'intersection de ces différentes fonctions.

La fonction implicite de médiateur de l'information apparaît assez fondamentale sur cette cartographie. Les métiers reposant sur des compétences simples ou doubles avec l'IE sont principalement aux interfaces et ont pour objectif de collecter les informations et de les faire circuler, afin de créer de la connaissance. Elles ont aussi pour but de connecter dans l'entreprise des métiers classiques qui étaient parfois exercés en silo : par exemple, la communication d'influence, la communication digitale sont des métiers qui allient compétence en influence et maîtrise des pratiques de la communication, ou alors l'utilisation des réseaux sociaux pour communiquer différemment.

En France, c'est en 2006 que Pôle Emploi approuvait une liste officielle des métiers de l'IE réalisée à l'initiative d'Alain Juillet, alors Haut responsable à l'intelligence économique. Cette initiative a permis de promouvoir l'intelligence économique comme profession associée à des métiers, des fonctions et des missions bien précises. Aujourd'hui, cette reconnaissance se traduit notamment par l'association des métiers de l'IE aux codes M1402 (conseil en organisation et management d'entreprises) et M1403 (études et prospectives socio-économiques) du ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) conçu par Pôle Emploi.

Plus récemment, la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE), sous l'impulsion de Claude Revel, a publié en 2015 un document de « références et notions-clés », qui regroupe les métiers de l'IE autour du triptyque veille/sécurité/influence et de leurs fonctions support (D2IE, 2015). La figure 9.1 en synthétise les principaux éléments.

Figure 9.1 – Les métiers de l'IE : anticiper, sécuriser et influencer



Source : adapté de D2IE (2014) par B. Lehiany.

Les métiers de la veille et de l'anticipation

La fonction de veille peut prendre plusieurs dénominations selon l'entreprise : veilleur stratégique, analyste veilleur, chef de projet veille, chargé de veille ou tout simplement veilleur. Elle peut également être sous-traitée à des prestataires. Le veilleur est au cœur de la démarche d'IE. Il identifie les sources d'information au sein de l'entreprise et de son environnement ; il qualifie l'information stratégique, la traite et la diffuse au moyen d'outils et de techniques de collecte, d'analyse et de protection de l'information. Il doit comprendre l'organisation, ainsi que l'ensemble des métiers de son entreprise. Il peut être généraliste (chargé de veille) et s'appuyer sur les expertises internes des salariés, ou spécialisé sur un secteur, une technologie, un pays ou un domaine de compétences particulier (analyste). On dénombre au moins sept types de veille – concurrentielle et stratégique, technologique, marketing et commerciale, sociétale, règlementaire et légale, géopolitique et réputationnelle –, mais chacune demande des compétences particulières que le veilleur doit développer. Pour cela, il doit faire preuve d'esprit critique et de synthèse, de curiosité et de rigueur, tout en adoptant un comportement parfaitement éthique. C'est également un bon communicant capable de gérer et d'animer des réseaux, de participer à des salons et des conférences.

Daniel Rouach (2010) définit cinq types de « veilleurs », selon leur niveau d'expertise et leur mode d'action :

- les « dormeurs », inactifs jugeant la veille inutile ;
- les « réactifs », qui réagissent aux signaux forts *ex-post* mais n'anticipent pas les mouvements de l'environnement économique ;
- les « actifs », qui sont des professionnels de la veille, capables d'anticiper les évolutions par la détection et l'interprétation des signaux faibles, mais sans véritable domaine de spécialisation ;
- les « offensifs », qui sont des « actifs » doublés d'une réelle expertise (sectorielle, technologique, etc.) ;
- les « guerriers », très offensifs, qui sont des experts maîtrisant l'ensemble des outils et technologies de l'information, et qui contrôlent des réseaux.

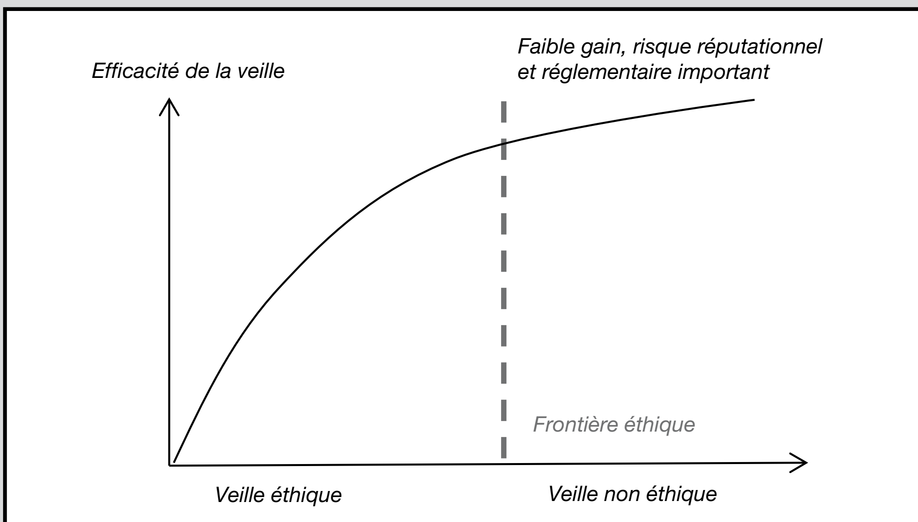
Tableau 9.1 – Les cinq types de veilleurs.

Types de veilleurs	Posture	Modes d'action	Exemples d'entreprises
Les guerriers	Posture offensive de « guerre économique » ; lutte contre la désinformation ; guerre des brevets et contrefaçons.	Outils et techniques sophistiqués (*war rooms*, logiciels spécialisés, etc.) ; moyens illimités ou importants ; management de réseaux ; nécessité d'une charte éthique.	L'Oréal, Dassault, Bouygues, Michelin, Total, Boeing, AT&T, GE, Procter & Gamble…
Les offensifs	Seniors, anciens des services de renseignement devenus analystes ; traitement pointu des données ; chasse à l'information stratégique.	Moyens importants ; maîtrise d'outils et de techniques pointus (logiciels, grilles d'analyse, etc.) ; expertise (sectorielle, technologique, etc.) et éthique ; valorisation du « humint » (*human intelligence*).	Thales, Nestlé, IBM, Air Liquide, Siemens, EADS, Vinci, Sanofi, Safran, et la majorité des grands groupes américains.
Les actifs	Mise en place et management d'une cellule de veille.	Moyens limités ; démarrage d'un *networking* opérationnel de veille.	Majorité des grands groupes français et des PME américaines.
Les réactifs	Opportunistes.	Réactions aux attaques extérieures ; veille discontinue ; moyens très limités.	Majorité des PME françaises.
Les dormeurs	Inactifs.	Aucun.	-

Source : adapté de Rouach, D., *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris : PUF coll. Que sais-je ?, 5e édition, 2010, p. 32 et 34.

Dans sa démarche d'IE, le veilleur doit nécessairement être guidé par un comportement éthique sans faille, afin de se prémunir contre le « dérivé malsain » ou le « cancer » de la veille qu'est l'espionnage industriel. Cette dernière pratique consiste « à obtenir par des moyens répréhensibles (corruption, piratage, vols de documents, écoutes téléphoniques, etc.) les informations qu'on n'a pas pu ou su obtenir par des voies officielles »[338]. Outre son caractère illégal, une simple analyse bénéfice-risque suffit à proscrire l'espionnage industriel pour se concentrer sur la veille légale et éthique (voir figure 9.2). En effet, le seul recours à l'information « blanche » (ouverte, publique et écrite) et « grise » (fermée, privée, orale, mais non confidentielle), par opposition à l'information « noire » (strictement confidentielle), peut générer une veille efficace.

Figure 9.2 – L'inefficacité de la veille non éthique



Source : réalisé par B. Lehiany.

Si la frontière légale est claire, celle de l'éthique peut parfois paraître plus floue. Il s'agit alors pour le veilleur de concentrer sa collecte sur les données ouvertes, publiques et non soumises à confidentialité, tout en s'appuyant sur un processus de traitement le plus neutre possible. Le travail du veilleur, sa réputation à long terme et donc sa carrière n'en seront que plus valorisés.

Les métiers de la sûreté et de la sécurité économique

Les métiers de la sûreté et de la sécurité économique garantissent la protection du patrimoine économique de l'entité à laquelle ils sont rattachés : les collaborateurs, le patrimoine matériel (infrastructures, locaux, etc.) et immatériel (savoirs, technologies,

338. Rouach, D., *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris : PUF coll. Que sais-je ?, 5[e] édition, 2010, p. 83.

réputation, etc.). La D2IE (2015) recense le responsable sûreté et sécurité, le responsable protection du potentiel scientifique et technique, le gestionnaire des risques (*risk manager*), le responsable conformité (*compliance officer*), le responsable sécurité des systèmes d'information (RSSI) et le responsable gestion de crise. Ils ont pour mission la prévention des risques, mais aussi la réponse face aux attaques. On peut distinguer au moins cinq catégories de risques contre lesquels l'entité doit se prémunir :

- les risques naturels : sanitaires, catastrophes naturelles, etc. ;
- les risques de sécurité : technologiques, infrastructures, produits ;
- les risques de sûreté : terrorisme, intrusions, accidents (transport et déplacement), numériques (chantage, extorsion, racket sur Internet) ;
- les risques opérationnels : perte de savoir-faire, risques logistiques liés aux approvisionnements, aux achats, à la distribution, risques organisationnels et juridiques ;
- les risques systémiques : financiers, réputationnels et judiciaires.

Les responsables de la sécurité économique sont en charge de la définition de la politique de sécurité et de l'accompagnement des métiers et des équipes techniques dans son application. Ils sont également responsables de la définition et de la conduite des plans de continuité d'activité (PCA) en cas de crise.

Les métiers de l'influence

Chargé de relations extérieures d'une entreprise ou d'une administration, *community manager*, *social media manager*, responsable des affaires publiques ou institutionnelles, responsable du développement durable ou de la RSE, responsable communication, lobbyiste ou tout simplement influenceur, tous ces métiers qui se développent apparaissent de plus en plus comme des instruments de succès économique.

Les métiers de responsable de l'IE

Il y a eu une évolution dans les compétences requises pour assurer le métier de responsable ou directeur de l'IE. Après la publication du rapport Martre, ce métier est apparu avec comme principale activité la sécurité et la sûreté économique, celles des réseaux informatiques et des outils. Ensuite, ce poste a été lié à la stratégie et notamment à l'internationalisation des entreprises, principalement les grandes d'ailleurs. Aujourd'hui, le responsable ou le directeur de l'IE embrasse largement les activités présentées dans le cadre du processus d'IE : veille, diffusion, partage, sécurité, mais aussi communication, gestion de crise. Ce poste, souvent rattaché à la direction générale dans les entreprises ou à la direction des opérations, voire le marketing et la communication, est plutôt un poste pour manager ayant une double compétence : celle d'assurer un management transversal et collaboratif, et celle de connaître les métiers spécifiques de l'IE.

Les métiers supports

Ceux-ci sont fondamentaux dans notre économie composée à 90 % en Europe d'ETI (établissements de taille intermédiaire, ce qu'on appelait autrefois les PME). Même si la taille de

l'entreprise n'est plus reliée directement au chiffre d'affaires – les start-ups sont capables de capitaliser des millions, voire des milliards de dollars uniquement sur la base d'une technologie ou d'une plateforme collaborative ; l'exemple de la genèse de Facebook est fascinant à cet égard –, le fait est qu'installer une direction de l'IE reste très marginal dans ce type de structures. La plupart d'entre elles ont recours à des compétences externalisées, c'est-à-dire des métiers supports qui vont les aider néanmoins à pratiquer l'IE. Ce sera forcément pour des actions précises. Faire faire un audit, une formation ou une recherche d'information spécifique, avoir recours à un cabinet spécialisé pour gérer une crise interne, implanter des outils d'IE, sont autant de services rendus aux entreprises par des cabinets de conseil spécialisés dans les domaines de l'IE. Depuis le début des années 2000, ce sont des centaines de cabinets qui se sont créés dans toutes les régions de France. Cette évolution rapide d'offre de services dans l'IE a été possible grâce à la multiplication des formations de niveau licence et master dans le domaine. Le travail de fond réalisé par Alain Juillet et son équipe en 2003, auprès du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, auprès des grandes écoles et des présidents d'universités, a facilité la création de diplômes spécifiques en IE, mais a également permis de prendre en compte la sensibilisation et/ou l'approfondissement en IE dans toutes les formations supérieures. Ce projet a été relayé ensuite par le Medef et l'INHESJ pour suivre les résultats des phases de sensibilisation déployées systématiquement dans quelques universités et écoles dans le domaine de l'IE – d'ailleurs, ce manuel compte plusieurs auteurs des quatre universités et écoles pilotes : Université Dauphine, EM Normandie, EM Grenoble, Skema Business School.

2. Les nouveaux métiers de l'IE à l'ère du numérique et de la digitalisation

Métiers du data : les quatre profils que l'on va s'arracher[339]

(« C'est le pétrole du XXIe siècle. Alimenté par l'utilisation massive des réseaux sociaux, le boom des objets connectés, l'adoption du *quantified self* (l'auto-mesure avec des objets connectés) et la transformation digitale des entreprises, le marché du *big data* ne cesse de croître. À l'horizon 2020, la valeur des données personnelles des consommateurs européens pourrait frôler les 1 000 milliards d'euros, selon le Boston Consulting Group. Le gouvernement évalue pour sa part le marché à 9 milliards d'euros rien que dans l'Hexagone d'ici à cinq ans, avec à la clé, la création de 137 000 emplois. Si cette explosion des données peut constituer une véritable valeur ajoutée pour l'activité des entreprises, celles-ci doivent être habilement exploitées. Jean-Charles Cointot et Yves Eychenne rappellent ainsi, dans leur ouvrage *La Révolution Big data*, que le *big data* "c'est avant tout la capacité à extraire de l'information à partir de données non structurées". L'enjeu consiste ensuite à transformer ces informations en actions, comme le lancement d'un nouveau produit ou le développement de nouveaux services. »)

Les auteurs poursuivent leur article en expliquant qu'une pénurie de talents, dont les métiers seront liés au *big data*, va toucher rapidement les États-Unis, à hauteur de près de 200 000 emplois. Dans tous les pays, les secteurs les plus consommateurs de *data scientists* seront les banques, le Web, les télécoms et le conseil.

339. Ainsi titrait le quotidien *Le Monde* en ligne (LeMonde.fr).

Cet article publié dans LeMonde.fr est très intéressant pour comprendre que l'explosion du *big data* va engendrer rapidement l'apparition de nouveaux métiers comme les *data scientists* ou les *data analysts*. Les *builders* ou les *runners* sont désormais des compétences incontournables dans les entreprises en phase de transformation digitale. Dégager du temps pour collaborer, utiliser et mettre à jour la bonne information dans les bons outils va devenir un « métier » transversal inter-directions très important. La notion de grandes « directions » ou « départements » dans les entreprises risque de disparaître, ou leur influence va se réduire en termes de pouvoir. Le pouvoir appartiendra à ceux qui collaborent et qui se coordonnent avec une plus grande efficacité. D'un côté, le *big data* et la digitalisation de l'économie vont changer la face même des pratiques de l'IE – le rôle de l'intelligence humaine pour rendre pertinentes les données va devenir crucial, ce qui pouvait être traité par de simples outils, comme classer, trier et diffuser automatiquement des informations, ne pourra plus être fait. La massification des données doit laisser une place grandissante à l'interprétation humaine pour les expliquer et les rendre pertinentes. D'un autre côté, ceux qu'on appelle les talents numériques sont encore trop peu nombreux pour répondre à l'offre grandissante. Les filières de formation spécialisées dans la digitalisation, le *big data* et autre économie numérique vont se développer pour faire face à cette pénurie. Le récent rapport de la StraNES[340] rendu au Président François Hollande en septembre 2015 met particulièrement l'accent sur l'évolution des formations en vue de répondre aux nouveaux métiers créés par l'économie numérique. Sans être jamais citée, l'IE dans sa capacité à collecter, diffuser et protéger l'information stratégique est pourtant bien au cœur des débats sur la formation des talents de demain.

Les doubles compétences

La double compétence consiste à ajouter une compétence technique, sectorielle ou organisationnelle à une compétence métier classique. Fort de ce qui a été écrit précédemment concernant la digitalisation et la numérisation dans l'économie de la connaissance, il apparaît évident que la formation en IE devient souvent une double compétence. D'une part parce qu'il n'y a pas encore de filière complète en IE dans tous les établissements d'enseignement supérieur (licence IE, suivie d'un master IE), d'autre part parce que les métiers décrits plus haut sont des métiers nouveaux qui n'ont pas encore atteint une phase de maturité dans l'entreprise comme la finance ou le marketing. Si toutes les entreprises sont convaincues par le *community management,* la communication digitale, peu ont investi dans cette compétence et dans des réorganisations importantes de leur structure pour faire place à ces nouveaux métiers[341].

La double compétence est un atout pour les diplômés, mais aussi pour les entreprises. Elles peuvent ainsi accompagner la transformation digitale et l'horizontalisation de leur organisation en faisant évoluer les métiers classiques sans introduire dans leur structure des métiers nouveaux, dont beaucoup peinent encore à comprendre les atouts. C'est l'exemple du *knowledge manager* ou du *digital officer* qui remettent en cause les méthodes et pratiques des organisations hiérarchiques et verticales.

340. « Pour une société apprenante, propositions pour une stratégie nationale de l'enseignement supérieur », sous la direction de Sophie Bejean, MESR, 2015.

341. À ce sujet, voir Bonnet, D. et McAfee, A., « Digital transformation », Harvard Press, 2014.

Une formation en IE au niveau licence permet de se diriger vers des métiers propres aux entreprises d'IE ou vers des postes d'IE dans des entreprises. *A fortiori* si elle est suivie d'un approfondissement et d'une spécialisation au niveau master.

Une formation en IE au niveau master ou avec des certificats en formation continue permet d'acquérir cette double compétence qui est nécessaire pour évoluer dans différents métiers dans une entreprise, tout en gardant un état d'esprit et une pratique managériale totalement en phase avec l'environnement économique et concurrentiel actuel.

Ajouter une formation en IE à une formation initiale en marketing, en finance, en système d'information, en vente ou toute autre spécialisation apporte au diplômé beaucoup plus qu'une compétence technique. Il sera un facteur de changement et d'accompagnement du changement.

Section 2 – Carrières et témoignages

Plusieurs diplômés ont accepté de présenter leur parcours dans cet ouvrage. Avec des *backgrounds* très divers, chacun a pu exploiter sa compétence initiale pour frayer son chemin dans une entreprise ou une organisation, ou comme très fréquemment aujourd'hui, a lancé sa propre petite entreprise.

L'IE a joué un rôle pour certains de compétence initiale, approfondie lors d'un parcours cohérent, y compris sur le plan des stages effectués en entreprise. Pour d'autres, le master IE est venu s'ajouter à une compétence initiale forte et a donné une double compétence, permettant ainsi à des diplômés d'avoir une carrière plus rapide dans une organisation.

Guilhem Armanet

Curieux du monde et de ses contemporains, Guilhem Armanet est diplômé du CELSA et de l'American University de Washington. Il fait ses armes comme reporter radio et télévision aux États-Unis. De retour en France, journaliste pour une radio économique pour laquelle il est chargé de présenter une revue de la presse anglo-saxonne, Guilhem découvre l'intelligence économique. L'information toujours, mais au service des entreprises.

Il décide de suivre les enseignements du DESS Intelligence économique de l'université de Poitiers (aujourd'hui, master Intelligence économique de l'IAE de Poitiers), promotion 2, dont il sort major.

Son stage de fin de DESS lui ouvre un poste dans une entreprise du secteur de la défense. Une opportunité de travailler pour un cabinet de conseil proche de Thales le mène de nouveau à Washington, en tant que responsable du bureau US.

À son retour, il entre chez EDF comme directeur de la communication de la centrale de Flamanville, où il participe notamment à la mise en place du débat public sur la construction du nouveau réacteur EPR.

Après un poste de responsable de la communication Développement durable au siège du groupe EDF, il part pour le groupe ENGIE au sein de GRDF, distributeur de gaz naturel. Il devient directeur adjoint de la communication. Guilhem est actuellement directeur d'Energy Formation, organisme de formation des métiers de l'énergie, réparti sur trois campus : Paris Gennevilliers, Nantes et Lyon.

Guilhem Armanet est également coach certifié HEC. Parmi ses thèmes d'affection particulière : influence et conduite du changement, transformation culturelle au sein de grands collectifs, accompagnement de la prise de parole en situation sensible, joie et leadership. À ce titre, il accompagne individus et équipes sur leur chemin de changement.

Guilhem enseigne dans plusieurs universités et écoles. Il continue notamment son aventure avec l'IAE de Poitiers, puisque 20 ans après en être diplômé, il continue d'enseigner dans le master Intelligence économique la prise de parole en public en anglais, ainsi que le média training et le savoir-être en temps de crise.

Hugues d'Antin

Hugues d'Antin est diplômé de Sciences Po Paris (master 2 Affaires internationales) et de l'EGE.

Il commence sa carrière comme consultant au sein du cabinet de conseil en communication Tilder. Il travaille pour des clients publics et privés sur des missions liées à la communication (institutionnelle, d'influence, de crise), aux relations presse et aux affaires publiques. Il y expérimente l'apport des outils et méthodologies de l'intelligence économique dans des univers où la matière première est l'information et les enjeux de réputation sont centraux.

Il intègre ensuite la Direction du développement et des relations institutionnelles France de Suez Environnement, d'abord en tant que délégué aux affaires territoriales, puis comme délégué aux relations institutionnelles. À ces postes, il anime notamment les partenariats du groupe avec les associations nationales d'élus locaux et les *think tanks*, puis initie et coordonne la stratégie de relations institutionnelles. Au sein d'un groupe leader mondial de la gestion de l'eau et des déchets, l'appréhension des relations entre secteur public et secteur privé, la forte pression concurrentielle et la dimension sociétale et environnementale des métiers confèrent aux relations institutionnelles une dimension stratégique, et les grilles de lecture reçues de l'intelligence économique sont des outils puissants d'aide à la décision.

Il est aujourd'hui directeur de cabinet du directeur général de la branche Eau France de Suez (ex-Lyonnaise des Eaux).

Hugues d'Antin est par ailleurs chargé d'enseignement dans le master 2 Affaires publiques de l'Université Paris-Dauphine, au sein duquel il forme les étudiants aux outils de veille et de recherche d'information appliqués au lobbying.

Enfin, il est membre du conseil d'orientation du Forum pour la gestion des villes, association réunissant décideurs des collectivités et du secteur privé pour échanger sur les bonnes pratiques et les innovations liées à la performance des services publics locaux, aux enjeux institutionnels, sociaux et environnementaux des collectivités, et au développement économique des territoires.

Céline Grasset

Après une maîtrise en gestion d'entreprise et un stage réalisé sur les problématiques de veille sociétale et marché, Céline Grasset décide de se spécialiser en intelligence économique. La curiosité, l'envie de comprendre et d'analyser son environnement et d'impacter la stratégie d'une entreprise ont été les moteurs de son orientation. Elle choisit de suivre les enseignements du master Intelligence économique de l'université de Poitiers.

Elle rejoint ensuite l'entreprise Décathlon comme chef de projet Veille, puis responsable Veille. L'objectif de ce poste en création est de faire de la veille un outil au service de l'innovation et de la définition de l'offre des marques propres naissantes.

Céline a eu l'opportunité de participer au travail de vision à dix ans de l'entreprise, et au positionnement de plusieurs marques propres. Très attirée par les problématiques marketing de positionnement de marque et de compréhension des consommateurs, Céline a l'opportunité de rejoindre l'équipe Études marketing, puis de prendre en charge le pôle Études consommateurs et veille.

Elle rejoint ensuite Les 3 Suisses en tant que responsable des études marketing et de la veille dans le cadre du repositionnement de l'entreprise, puis Camaïeu en tant que directrice du positionnement de la marque, où elle a notamment en charge la détection et le positionnement des nouvelles offres, et le positionnement des nouveaux pays. Et c'est cette double compétence de veille et d'analyse des comportements des consommateurs qui lui a permis d'évoluer sur ce poste.

Céline Grasset est aujourd'hui en création d'entreprise et intervenante à Skema Business School sur les problématiques marketing.

Xavier Lepage

Xavier est associé fondateur de Swield et intervient auprès de directions générales et opérationnelles pour les accompagner sur des problématiques ou lors des prises de décision complexes, avec une focalisation sur les situations atypiques et les cas non conventionnels. Auparavant, Xavier a exercé comme chargé de mission au sein du groupe Accor (Direction générale des opérations Afrique) et consultant en management (KPMG, PA Consulting Group).

Xavier est diplômé en sciences de gestion : master en Management international (université de Perpignan), MBA (Cornell University/Essec), master en Stratégie et Intelligence économique (EGE) et troisième cycle en Recherche en gestion des organisations (Université Panthéon-Assas).

En parallèle de ses activités de conseil, Xavier est doctorant au Laboratoire de recherche en gestion de Panthéon-Assas (Université Paris 2). Ses travaux portent sur les stratégies hors marché, l'analyse des jeux d'acteurs et l'innovation stratégique.

Il est l'auteur d'articles (revue *Géoéconomie*, *Revue française de gestion*) et de chapitres d'ouvrages (*Manuel d'intelligence économique*), et enseigne la stratégie d'entreprise et le management de l'intelligence économique à l'École de guerre économique. Il intervient aussi régulièrement dans différents programmes de formation professionnelle.

Ayant vécu près de 20 ans à l'étranger, principalement en Afrique et dans l'Océan Indien, Xavier s'est spécialisé dans deux domaines : le développement à l'international et la conduite de projet dans des environnements complexes. Il s'intéresse plus particulièrement aux domaines touchant les jeux d'influence et les acteurs hors marché.

Xavier Migeot

Xavier Migeot est diplômé de l'École des hautes études politiques et sociales, où il suit notamment un cours de Christian Harbulot, qui va le marquer de façon durable. C'était alors le début des années 1990 et les prémices de l'intelligence économique.

Ses premières expériences professionnelles sont dans le secteur culturel où, pour le compte de différents organismes, il mène des actions de lobbying pour la reconnaissance de secteurs culturels. Xavier crée des structures et adapte des outils d'analyse s'inspirant des méthodes et de l'esprit IE, afin de nourrir différentes stratégies d'influence.

Souhaitant travailler plus directement au service des entreprises et du développement économique, Xavier Migeot choisit de se perfectionner en intelligence économique. En formation continue, il intègre la 6e promotion du DESS Intelligence économique de l'université de Poitiers (aujourd'hui, master Intelligence économique de l'IAE de Poitiers). Son mémoire explore l'apport du concept de boucle OODA de Boyd dans le développement de projets culturels. À l'issue, et souhaitant servir aussi le master IE, il devient responsable du module « Intelligence territoriale » durant six années.

Diplômé du master, il rejoint le Conseil économique et social Poitou-Charentes comme chargé de mission et coordonne les commissions « Développement économique » et « Europe et coopération ». Dans cette instance composée notamment des partenaires sociaux, il approfondit sa connaissance du dialogue social.

Dans cette dynamique, il devient délégué général du Medef Deux-Sèvres et participe à son fort développement. Avec son équipe pluridisciplinaire et agile, il répond aux sollicitations des 450 chefs d'entreprises et 16 fédérations professionnelles adhérents. Les actions d'influence sont l'une des facettes destinées à valoriser les positions du Medef national, mais aussi à faire valoir les intérêts des entreprises dans les politiques locales.

Parmi ses thèmes de prédilection, on retrouve l'influence, les communautés d'intérêt et l'adaptation des organisations traditionnelles aux nouveaux enjeux.

Thomas Ollivier

En tant que « pulsar » de l'économie collaborative et des pratiques émergentes à la MAIF, Thomas travaille sur la préparation de l'avenir de son entreprise, prenant en compte ses valeurs, son histoire, son modèle économique si singulier, dans une période qui n'a jamais été autant propice à l'innovation, à la disruption et à la diversification.

Tous les jours, avec son équipe, il doit identifier, créer ou renforcer des liens entre les enjeux de court, moyen et long terme, les problématiques internes et externes, et les défis de développement « cœur de métier » et périphériques.

En l'occurrence, Thomas a la conviction que travailler sur ces liens, dans une fonction de « manager développeur », c'est faire de l'intelligence économique.

Il s'agit d'une intelligence économique moderne, globale, s'inscrivant davantage dans une démarche managériale et stratégique que dans une déclinaison technique et méthodologique qui serait héritée du renseignement ou de la veille.

Le mastère spécialisé Intelligence économique et Knowledge management que proposait Skema en 2002 (le mastère existait depuis 1996) a en effet permis à Thomas de cultiver très tôt, puis d'enrichir par l'expérience cette vision systémique des problématiques des entreprises.

Aujourd'hui, alors qu'il doit tout à la fois mettre en œuvre de nouveaux relais de croissance et contribuer à la transformation culturelle et managériale du groupe, sa formation à Skema ne lui a jamais semblé aussi opportune, pertinente et adaptée.

Olivier Pommeret

Consultant et formateur pour la société Conseil POM, Olivier est titulaire d'un doctorat en biologie et pharmacologie cutanées (2003). En 2005, il découvre les activités en IE, car il est passionné de veille et de quête d'informations. Il suit le mastère spécialisé Intelligence économique et Knowledge management de Skema Business School.

Olivier a utilisé l'IE comme principe de vie et comme produit « à vendre ». Il est consultant et formateur spécialisé sur les outils de veille et d'IE.

L'apport de l'intelligence économique à sa carrière pourrait se résumer à une de ses finalités : prendre les bonnes décisions, celles qui correspondent aux volontés de développement, en diminuant les risques. Avec un parcours de scientifique, il avait déjà acquis certains réflexes comme savoir chercher l'information (veille), distinguer les opinions des faits, faire des hypothèses, les vérifier, les valider (analyse), protéger et capitaliser ses connaissances, partager et travailler avec les autres (*knowledge management*), communiquer et convaincre (influence), etc. Mais, la formation en IE suivie à Skema lui a permis de mettre toutes ces capacités en musique, en leur donnant une cohérence et une résonnance dans d'autres domaines que la science. L'application d'une démarche d'IE à titre personnel l'a ainsi conforté dans un choix de carrière en rapport avec ses valeurs, sa stratégie de vie. Dans son métier de consultant, elle lui permet de prendre et d'assumer des décisions plus sereinement, qu'il s'agisse du choix des partenaires, des missions et leur bonne réalisation, ou de l'évolution des services de sa société. Dans un autre contexte, en tant qu'adjoint au maire d'une petite commune, il sensibilise ses collègues élus de manière à intégrer la maîtrise de l'information dans tous les projets de développement, pour aider à leur réalisation ou même identifier des solutions de financement. Et ça marche ! Dans quelques années, il espère que ces réflexes pourront être acquis beaucoup plus tôt dans les cursus scolaires, y compris dans le secondaire, voire le primaire.

Julien Souesme

Titulaire d'une licence de Sciences économiques et de Gestion de l'Université d'Angers et d'un master en Intelligence économique de Poitiers, Julien a démarré sa carrière professionnelle en 2010 chez Essilor International en tant que chargé de veille. En 2011, il intègre la société Michelin, où il occupe le poste d'analyste intelligence économique et contribue à la mise en place du nouveau système de veille stratégique du groupe. En 2014, il rejoint le groupe Lesaffre International en tant que responsable veille concurrentielle. À ce titre, il anime et coordonne une équipe de sept chargés de veille et d'études. Depuis 2015, Julien est également enseignant vacataire en intelligence économique au sein de l'école de commerce EDHEC.

Sophie Taing

« Sortir de la zone de confort » est le leitmotiv de Sophie Taing. À la fin de sa licence en relations internationales à l'Inalco, elle part faire un tour du monde en collaboration avec la mairie d'Ivry-sur-Seine. Elle mène un reportage sur la vie des locaux et expatriés à travers le prisme politico-social et vit, plusieurs mois durant, en immersion complète dans le quotidien des habitants, entre ville, campagne et jungle.

De retour en France, Sophie décide de faire une première année de master en management et stratégies de communication. En parallèle, elle effectue un stage à la CCI Paris Ile-de-France. À la fin de la première année de master, elle enchaîne durant l'été avec un reportage photo sur le rêve américain aux États-Unis. Durant cet été, un proche lui conseille de candidater au master Intelligence économique à l'IAE de Poitiers. Durant cette dernière année de formation, elle est alternante à la Caisse des dépôts de Paris. En entreprise, l'intelligence économique est un tremplin qui lui permet d'avoir une véritable valeur ajoutée dans ses missions, notamment avec « Imaginez 2050 » en rapport avec l'aspect prospectiviste ou encore avec la stratégie de conduite du changement.

À la fin de son année de master 2, son mémoire sur l'intelligence collective sera un déclic, tout comme une conversation avec son collègue M. Kisielewski qui lui dira : « Quand on travaille pour quelqu'un, on exploite moins de 50 % de ce qu'on a appris. Quand on monte sa boîte et qu'on est son propre patron, c'est 100 %. » Après l'obtention du diplôme, Sophie décide donc de lancer sa start-up. C'est le démarrage de Créateurs², une galerie d'art 2.0. Cette aventure est l'occasion de manager une équipe sur le concept d'intelligence collective, tout en créant un univers propice à l'innovation et la création.

Section 3 – La recherche française en intelligence économique

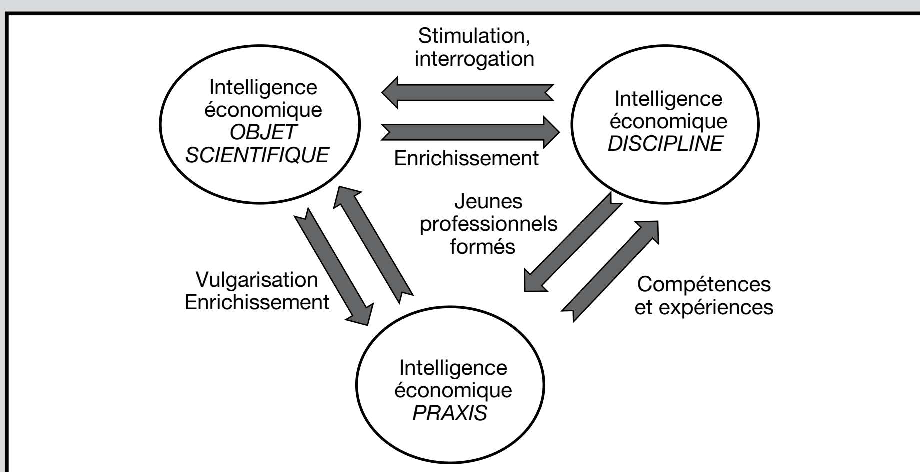
L'intelligence économique doit être considérée à trois niveaux différents. Le premier niveau, c'est l'intelligence économique pratique ou *praxis* : celle que les professionnels en entreprise et les consultants dans leurs cabinets mettent en œuvre. Le deuxième niveau, c'est l'intelligence économique en tant que *discipline* d'enseignement. Elle a émergé au fil des années afin de permettre la formation de jeunes professionnels en s'appuyant sur des

retours d'expérience, mais aussi sur un minimum de conceptualisation indispensable. Celle-ci est assurée à la fois par des chercheurs et par des praticiens.

Le troisième niveau d'intelligence économique, que nous allons étudier dans cette section, est l'intelligence économique en tant qu'*objet scientifique*, suscitant la publication d'articles, de communications scientifiques, d'ouvrages scientifiques ou de vulgarisation.

Apparus au début des années 1990 en France, ces travaux de recherche nourrissent la réflexion des enseignants et praticiens. D'où l'utilité de leur approche dans le cadre de sa formation professionnelle à l'intelligence économique.

Figure 9.3 – Articulation de la recherche en intelligence économique avec les pratiques professionnelles et les disciplines d'enseignement



Source : Marcon, 2010.

1. Une production de recherche abondante

La domination des recherches en gestion, information et communication

Il est difficile de dater précisément les premiers travaux de recherche en intelligence économique en France. Ceux-ci ont été précédés de recherches dans toute une série de domaines connectés à l'intelligence économique. La recherche sur la veille, par exemple, a commencé bien plus tôt. Mais s'il faut donner un point de départ, cherchons-le dans ce qui constitue un marqueur fort de l'institutionnalisation d'une recherche sur l'intelligence économique en France : les premières thèses de doctorat. La production de thèses est hautement significative en ce qu'elle témoigne d'engagements longs et en profondeur de futurs chercheurs et le choix des chercheurs expérimentés qui les encadrent d'investir la thématique.

Les premières thèses en intelligence économique ont été soutenues à la fin des années 1990. Entendons par « thèses en intelligence économique » des thèses qui affirmaient clairement leur intention de travailler sur ce sujet. Le rapport Henri Martre (1994) avait fortement

incité les universitaires à explorer scientifiquement l'intelligence économique, mais initier le mouvement dans un milieu qui balbutiait en ce domaine, c'est toujours prendre un risque pour sa carrière.

En sciences économiques et en sciences de l'information et la communication, les premières thèses en intelligence économique ont été soutenues en 1998, ce qui veut dire qu'elles ont été entreprises autour de 1994. Depuis 2000, les soutenances se succèdent, à des rythmes tout à fait variables (voir tableau 9.2). De nombreuses recherches doctorales en intelligence économique ont été initiées durant les années 2000 à 2005, ce qui a généré de nombreuses soutenances dans les années 2004 à 2008 (compte tenu du temps nécessaire à la conduite des recherches), puis elles se sont considérablement ralenties. On peut penser que les toutes premières thèses soutenues avaient montré que la recherche universitaire pouvait être ouverte à cette thématique, d'où l'engouement qui a suivi. Depuis lors, le rythme est redevenu beaucoup plus lent, ce qui n'est pas tellement surprenant.

Tableau 9.2 – Le rythme de parution de thèses sur l'intelligence économique.

	Droit	**Sciences économiques**	**Sciences de gestion**	**Sciences information et communication**	**Divers**	**Sciences politiques**	**Total annuel**
2000	1	2					3
2001			2			1	3
2002			1			1	2
2003		1		1			2
2004	1		5	5			11
2005		3	4		1		8
2006		1	4	8		2	15
2007	1	1	4	2	1	1	10
2008	1		2	7	1	1	12
2009		1		1	1	1	4
2010				1			1
2011			1	1			2
2012			2	1			3
2013			1	2			3
2014			2	1		1	4
2015			4	2			6
Total	4	9	32	32	4	7	88

Source : Marcon, 2016.

Ce que révèle aussi ce tableau, c'est que deux sections universitaires se sont emparées du sujet de l'intelligence économique : les sciences de gestion et les sciences de l'information et la communication. À elles deux, elles ont suscité 75 % des thèses réalisées en France, à parfaite égalité. Les sciences économiques représentent un peu plus de 10 % des thèses réalisées et les sciences politiques 8 %. C'est donc principalement dans les publications des chercheurs en sciences de gestion et en sciences de l'information et la communication que l'étudiant ou le professionnel peut trouver des connaissances nouvelles et approfondies en matière d'intelligence économique.

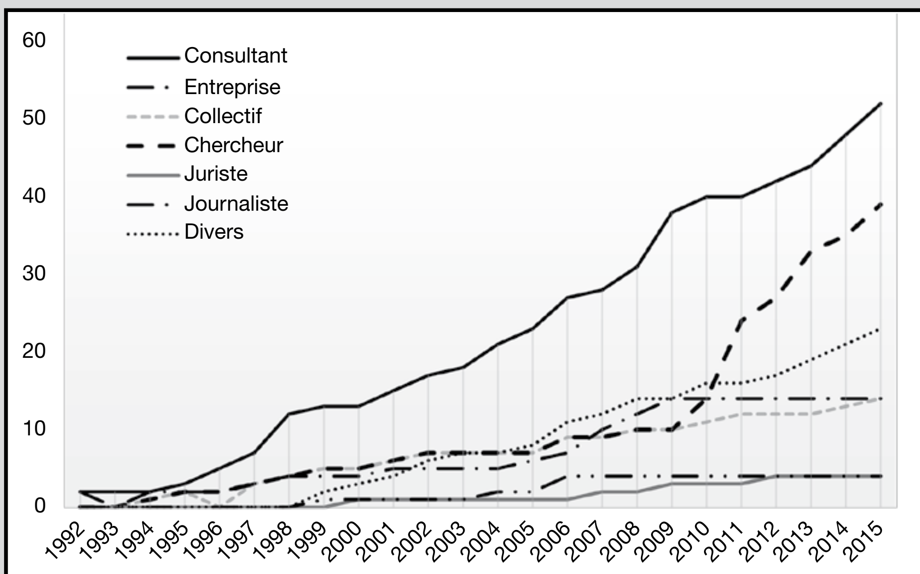
La parution d'ouvrages

Les thèses de doctorat sont des documents généralement complexes et difficiles à lire. La nature même de l'exercice, qui demande de faire preuve d'une certaine virtuosité et de montrer une forme d'encyclopédisme dans la collecte des textes antérieurs, dissuade très souvent de les lire dans leur globalité. Pour rendre plus accessibles les résultats de leurs travaux, de nombreux chercheurs transforment leurs travaux de recherche (thèses, mais aussi articles et communications scientifiques) en ouvrages accessibles à des professionnels et des étudiants. Les ouvrages de chercheurs sont très significatifs de la recherche scientifique sur l'intelligence économique et sans doute la première voie de diffusion des découvertes et idées nouvelles.

La littérature sur l'intelligence économique est abondante. De 1992 à 2015, en ne considérant que les ouvrages qui mentionnent l'expression « intelligence économique » dans leur titre, ce sont pas moins de 150 livres, rapports, ouvrages collectifs ou manuels qui ont été publiés. Il faudrait y ajouter beaucoup d'ouvrages qui traitent de sujets relevant de l'intelligence économique sans juger nécessaire d'introduire l'expression dans le titre.

Dans cette production, la part des chercheurs est croissante, comme l'indique la figure 9.4, qui montre la domination des parutions d'ouvrages de consultants, mais la montée en puissance des ouvrages d'enseignants-chercheurs universitaires, de chercheurs ou de titulaires de doctorats depuis 2011. Au début 2016, 52 ouvrages de consultants et 39 ouvrages de chercheurs sont disponibles. Ces derniers sont la première ressource pour accéder à la recherche sur l'intelligence économique en France.

Figure 9.4 – Répartition des parutions d'ouvrages consacrés à l'intelligence économique selon la position professionnelle de l'auteur ou du premier auteur (en cumul)



Source : Marcon, 2016.

Les articles de recherche et communication scientifiques

Il est habituel qu'une communication scientifique soit la première production sur un sujet de recherche. Elle constitue, même achevée, une proposition soumise à discussion devant un aéropage de scientifiques réunis en colloque. Puis, discutée, validée, peaufinée, elle devient fréquemment un article ou la base d'un article qui se révèle plus développé, plus approfondi. Par conséquent, les découvertes les plus récentes se rencontrent habituellement dans les communications scientifiques, autant que possible publiées sous forme d'actes. Les découvertes affinées se retrouvent habituellement dans les revues scientifiques. Parfois, les chercheurs publient directement sous la forme d'articles le fruit de leurs analyses.

Pour ces raisons, l'étudiant en intelligence économique a tout intérêt à consulter les actes des colloques scientifiques et les articles de revues : il y tiendra à jour ses connaissances sur ce qui est « nouveau » en intelligence économique dans le domaine de la recherche.

- Les *colloques scientifiques en intelligence économique* sont actuellement moins nombreux que pendant la période 1995-2010 où ils ont fleuri. La Société française de bibliométrie appliquée a ainsi organisé quatre colloques successifs de 1995 à 2005. Le Symposium européen d'intelligence économique a connu trois éditions de 2005 à 2009.
- Le principal organisateur régulier de colloques et séminaires scientifiques en intelligence économique reste l'Institut de recherche en informatique de Toulouse (IRIT), qui continue à porter les manifestations VSST (veille stratégique, scientifique et technologique). D'autres manifestations, prenant le titre de colloques, accueillent essentiellement des professionnels ou des acteurs publics – quelquefois des chercheurs. C'est ainsi que la Commission information pour l'entreprise de l'Association aéronautique et astronautique française (AAAF) continue à organiser des colloques IES tous les deux ans (le 13e est prévu en 2016). Beaucoup d'autres colloques s'organisent, souvent pour une édition unique, dans les grandes villes, à Paris, dans les pays du Maghreb et en Afrique francophone. Les actes de ces colloques sont de qualité variable, et pas toujours simples à obtenir. Une recherche avec l'équation de recherche suivante donne d'assez bons résultats : « actes + colloque + intelligence + économique filetype:pdf ».
- Les *articles scientifiques*, en revanche, vont en nombre croissant. Pendant une quinzaine d'années, il a été difficile de publier des articles car les revues[342] s'intéressaient peu à la thématique de l'intelligence économique. Souvent tournées vers la communication ou nourries par de nombreux chercheurs directement en phase avec leurs projets éditoriaux, elles ont négligé les propositions des chercheurs en intelligence économique, qui n'ont peut-être pas non plus fait l'effort nécessaire pour entrer dans leurs attentes spécifiques.
- Les choses ont changé lorsque des chercheurs en intelligence économique ont commencé à entrer dans les comités scientifiques et suscité la parution de numéros spéciaux, dédiés à l'intelligence économique. La revue *Market Management* (devenue

342. Par convention, le terme *revue* est réservé aux parutions régulières publiant des articles scientifiques. Le terme *magazine* désigne des publications régulières professionnelles.

Communication et Management depuis) a ouvert le champ en 2006-2007 avec deux numéros spéciaux. *Communication et Organisation* a enfoncé le clou en 2012 avec un numéro spécial consacré à « La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique », récompensé par le Prix IEC (Intelligence économique et compétitivité) délivré par l'Académie de l'intelligence économique. *Communication et Organisation* fait partie de ces quelques revues ouvertes à la thématique hors de numéros spéciaux.

- Née en 2009, la *Revue Internationale d'Intelligence économique*, unique revue française consacrée entièrement à l'intelligence économique, est désormais reconnue par les instances scientifiques des sciences de gestion et des sciences de l'information et la communication. Elle est, avec les numéros indiqués ci-dessus, une lecture incontournable pour les étudiants en intelligence économique[343]. Elle devrait l'être aussi pour les professionnels.

2. Les thématiques de recherche en intelligence économique

La recherche en intelligence économique constitue un vaste champ dont les limites sont difficiles à borner, tant les auteurs ne concordent pas toujours sur ce qu'il convient d'y inclure : la veille, sans doute ; l'influence, également ; la sécurité de l'information ; la stratégie-réseau aussi ; le *knowledge management* probablement, dans la mesure où il est connecté à la logique d'intelligence économique par les notions de capitalisation de savoirs au service de la prise de décision stratégique… Mais quid de la stratégie ? Des problématiques de géostratégie ? De l'intelligence territoriale ? De la documentation ? Des aspects juridiques ? Et de toute une série de domaines qui se sont vus accoler l'expression « intelligence » sans qu'on sache toujours s'ils doivent, pour ce motif, être englobés dans la thématique générale de l'intelligence économique (intelligence sportive, intelligence juridique, intelligence sociale, etc.) ?

Une chose est sûre : la question de l'information est centrale dans les travaux de recherche en intelligence économique, tels que les traitent les sciences de l'information et la communication. Pour preuve, le terme « information » apparaît dix fois plus dans les textes scientifiques que le terme « communication ». Il en va d'ailleurs de même dans les textes professionnels. L'intelligence économique est généralement comprise comme devant délivrer l'information stratégique ou utile, et l'on se pose trop peu la question de la dose de savoir-faire communicationnel nécessaire pour que cette délivrance soit possible et réussie.

Sur la base des sujets de thèses et des articles parus dans les revues ces dix dernières années, les sujets de recherche principaux sont de dix ordres différents au moins :

- **les logiciels** de traitement de données massives, leurs conséquences sur la veille, l'impact des technologies d'information et de communication ;

343. Nous recommandons également la consultation de sites de dépôt libre en ligne d'articles pouvant être consacrés à l'intelligence économique : https://hal.archives-ouvertes.fr/ ; http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/search/index.

- les problématiques liées aux **interconnexions numériques** : réputation, territoires numériques, risques, transculture de l'information ;
- **l'innovation**, la mesure de l'efficacité de l'intelligence économique au service de l'innovation, les stratégies innovantes ;
- **l'intelligence territoriale** : créativité, modélisation, pôles de compétitivité, analyse de l'intelligence économique d'un territoire donné à l'échelle de régions, de départements, de villes ;
- **l'intelligence économique en réseaux** : réseaux interorganisationnels, stratégies bilatérales, pratiques réticulaires dans d'autres cultures ;
- **la sécurité informationnelle** : propriété intellectuelle, protection des informations légales, management des risques, confiance informationnelle ;
- **l'analyse des performances** d'une mise en œuvre de l'intelligence économique : lutte contre le blanchiment des capitaux, mise en œuvre d'une plateforme expérientielle, dynamiques de secteurs d'activité observés, application au secteur du tourisme, etc. ;
- **l'intelligence économique et le *knowledge management*** : approche intégrée, modèles, environnements collaboratifs ;
- **les approches conceptuelles** ou fondamentales, processuelles, articulation avec d'autres concepts de gestion et la question de la prise de décision, de la création de valeur ; comparaisons culturelles des pratiques et concepts d'intelligence économique ;
- **les interrogations sur la place de l'État** dans le dispositif d'intelligence économique, sur sa politique publique d'intelligence économique, sur la gouvernance et les rôles de certaines structures publiques, de la réserve militaire, des organismes consulaires, etc.

Cette liste non exhaustive donne une idée à la fois de la permanence de certains sujets d'intérêt qui sont constamment réinterrogés, et de l'ouverture de la thématique « intelligence économique » à de nouveaux terrains de questionnement.

Conclusion

Soyez convaincus que l'IE et toutes ces dimensions sont actuellement en train de faire émerger des dizaines de métiers nouveaux autour de la maîtrise de l'information et de la connaissance dans les entreprises et les organisations.

L'intelligence artificielle commence à produire des effets inattendus ! Les ordinateurs sont aujourd'hui dotés de capacités d'apprentissage, ce qui était l'apanage des êtres vivants et principalement de l'homme. Toutefois, le risque de tuer l'information n'a jamais été aussi grand que depuis que le *big data* est arrivé sur la scène professionnelle et académique. Rendre l'information utile et pertinente devient encore plus important pour les décideurs ; mettre l'intelligence humaine, le raisonnement, le croisement des informations au service des outils qui les captent est incontournable. L'interaction homme-machine a pris une toute nouvelle dimension ; elle n'est plus du ressort de la dialectique du maître et de l'esclave, elle est du ressort d'une compétence fondée sur la

sagesse, la collaboration et le respect. La performance sera durable ou ne sera plus, l'IE produit des talents de l'économie globale et digitale de la connaissance qui porteront ce changement paradigmatique.

Vous trouverez des activités correspondant à ce chapitre à la page dédiée au livre sur www.pearson.fr.



Les auteurs

Sous la direction d'Alice Guilhon et Nicolas Moinet :

Camille Alloing, Bernard Besson, Sea Matilda Bez, Emmanuel Bloch, Olivier Chardavoine, Danièle Chauvel, Olivier Coussi, Stéphanie Dameron, Carole Dautun, Christophe Deschamps, Pierre Fayard, Rémy Février, Ludovic François, Anthony Gour, Christian Harbulot, Olivier Hassid, Jean-Marc Huissoud, François-Bernard Huyghe, François Jakobiak, Ludovic Jeanne, Alain Juillet, Anne Krupicka, Brigitte Lacroix, Benjamin Lehiany, Frédéric Le Roy, Yolaine de Linares, Olivier de Maison Rouge, Christian Marcon, Stéphane Mottet, Renaud Prouveur, Claude Revel, Fabrice Roubelat, Henri Samier et Romain Zerbib.

Alice Guilhon, directrice générale de Skema Business School, est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'université de Montpellier I en 1993, ainsi que d'une habilitation à diriger les recherches (HDR) soutenue à Montpellier I en 1998. Auditrice à l'Institut National des Hautes Études de Sécurité (1999) et à l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (2003), Alice Guilhon était entre 1993 et 2000 maître de conférences à l'université de la Méditerranée (Aix-Marseille II). Elle devient doyenne de la recherche, doyenne du corps professoral, puis directrice déléguée et enfin directrice générale du CERAM, jusqu'à la création de Skema, qu'elle a conduite en 2009. Cette spécialiste de l'intelligence économique a participé à l'écriture du référentiel en intelligence économique, commandé par Monsieur Alain Juillet, Haut responsable en IE auprès du Premier ministre. Par ailleurs, elle est membre du Conseil économique de sécurité, créé en 2008 par Michèle Alliot-Marie, alors ministre de l'Intérieur.
Elle est l'auteur de la section 1 « Comprendre le concept et sa mise en œuvre » du chapitre 1, de la section 1 « Les compétences et les métiers » du chapitre 9, et de la section 2 « Carrières et témoignages » du chapitre 9.

Nicolas Moinet, docteur en sciences de l'information et de la communication, HDR, est professeur des universités à l'IAE de Poitiers, où il est responsable du master Intelligence économique. Formateur et consultant pour des entreprises et institutions, il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles académiques ou professionnels sur le management de l'information stratégique. Il est également diplômé de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ).
Il est l'auteur de la section 3 « L'IE comme dimension du management et de la culture d'entreprise : des nouvelles relations à l'information » du chapitre 4, de la section 2 « Développer une stratégie de réseau » du chapitre 6, de la section 4 « L'IE au service des PME dans une région française : le cas de l'antenne Euradit Poitou-Charentes » du chapitre 7, et de la section 2 « Carrières et témoignages » du chapitre 9.

Camille Alloing est maître de conférences en sciences de l'information-communication à l'IAE de l'université de Poitiers. Après avoir été consultant et ingénieur R&D dans les

domaines du management de l'information et de l'e-réputation, il consacre ses travaux universitaires aux questions des pratiques de consommation de l'information en ligne, spécifiquement sur des terrains organisationnels. Il blogue par ailleurs sur le sujet de la réputation en ligne depuis plus de huit ans (@caddereputation).

Il est l'auteur de la section 3 « L'IE comme dimension du management et de la culture d'entreprise : des nouvelles relations à l'information » du chapitre 4, et de la section 3 « L'e-réputation » du chapitre 6.

Bernard Besson, contrôleur général honoraire de la DGSI et de la DCPJ, est depuis 2010 consultant en intelligence économique. Il réalise pour le compte de ses clients des audits d'intelligence économique. Il est l'auteur d'ouvrages sur ce thème parus aux éditions Dunod, Economica, Odile Jacob, Seuil, IFIE. Il enseigne en France et à l'étranger, notamment à l'EEIE de Versailles et à la HEG de Genève. Par ailleurs, il est l'auteur de fictions sur les affrontements économiques et le terrorisme, traduites en Russie et aux États-Unis. Il est membre de la commission IE du MEDEF Ile-de-France.

Il est l'auteur de la section 1 « Concevoir et piloter une démarche d'intelligence économique » du chapitre 7.

Sea Matilda Bez, est doctorante en stratégie à l'université de Montpellier (MRM) et l'université Paris-Dauphine (PSL). Elle est par ailleurs normalienne et agrégée d'économie-gestion. Ses travaux portent sur le management de l'information dans les relations de coopétition. Ils s'inscrivent dans le cadre de la Chaire d'Intelligence économique de Paris-Dauphine et du Labex entreprendre de Montpellier. De plus, Sea Matilda Bez enseigne l'intelligence économique en Master 1 à Montpellier Management (Moma).

Elle est l'auteur de la section 4 « La coopétition, comment conjuguer protection et partage de l'information » du chapitre 5.

Emmanuel Bloch est directeur de l'information stratégique de Thales. Auparavant, il a passé plus de dix ans en agence de relations publiques. Auteur du livre *Communication de crise et médias sociaux* (Dunod) et contributeur aux ouvrages *Influentia* (Lavauzelle, 2015) et *Intelligence économique* (Pearson, 2016), Emmanuel Bloch s'intéresse à l'irruption du phénomène du Web collaboratif dans l'économie. Il enseigne la communication de crise en master 2 à l'université de Paris I, ainsi qu'à l'Institut français de presse, Paris II. Emmanuel Bloch est capitaine de frégate dans la réserve citoyenne de la Marine nationale et auditeur de la 52e session nationale AED de l'IHEDN.

Il est l'auteur de la section 4 « Le lobbying et la communication d'influence » du chapitre 6.

Olivier Chardavoine est officier de la gendarmerie nationale. Alternant postes de commandement opérationnel et fonctions en état-major, il a notamment été chargé de la mise en œuvre et de l'animation de l'intelligence économique au sein du bureau du renseignement à la Direction générale de la gendarmerie nationale, de 2006 à 2010. Depuis 2014, il est affecté au Service central du renseignement territorial du ministère de l'Intérieur. Il est également titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication sur « La prise de décision dans le cadre de la politique publique d'intelligence économique territoriale : apports des pré-déterminants tendanciels de la décision » à l'université de Poitiers, sous la direction de Nicolas Moinet et Ludovic François.

Il est l'auteur de la section 3 « La sécurité économique des territoires » du chapitre 5.

Danièle Chauvel est professeur-chercheur en management des connaissances à Skema Business School. Ses expériences professionnelles associent la recherche académique, des responsabilités managériales en ingénierie pédagogique dans un environnement international, une pratique du conseil en management de l'innovation et du changement, et un rôle d'expert auprès de la CE et de *think tanks*. Sa recherche est orientée vers l'évolution des principes de management des connaissances, avec un intérêt particulier pour son rôle dans le déploiement de l'innovation. Auteur d'une cinquantaine d'articles, chapitres et actes de conférence, ainsi que de deux livres : *Knowledge Horizons: the Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth Heineman, 2000 ; *Leading Issues in Innovation Research*, API, 2011.
Elle est l'auteur de la section 2 « Le knowlege management : assurer le lien entre l'information et la connaissance » du chapitre 4.

Olivier Coussi, docteur en sciences pour l'ingénieur (spécialité Mécanique), est maître de conférences à l'IAE de l'université de Poitiers, où il codirige le master Globalisation et stratégies des firmes. Praticien et enseignant en marketing territorial, ingénierie financière publique et gestion de projets internationaux, ses travaux de recherche portent sur l'étude du management public des dispositifs d'intelligence territoriale et de support à l'innovation. Il est également auditeur 2006 de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires européens (IHEDATE).
Il est l'auteur de la section 5 « Information et décision économique : les problématiques des territoires » du chapitre 4, et de la section 4 « L'IE au service des PME dans une région française : le cas de l'antenne Euradit Poitou-Charentes » du chapitre 7.

Stéphanie Dameron, professeur de stratégie à l'université Paris-Dauphine, dirige la chaire Intelligence économique et le master Politique générale et stratégie des organisations. Spécialiste des questions de transformation des organisations et des processus stratégiques, elle a été distinguée pour ses travaux par la Strategic Management Society, l'European Academy of Management et l'Association internationale de management stratégique.
Elle est l'auteur de la section 3 « Les contours et les grands dispositifs publics de l'intelligence économique en France » du chapitre 1, et de la section 4 « La coopétition, comment conjuguer protection et partage de l'information » du chapitre 5.

Carole Dautun, docteur en gestion de crise de l'École des Mines d'Alès, est titulaire d'un DESS en sciences du risque et d'un mastère en sécurité industrielle et environnement. Elle dirige le département Risques et crises de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice depuis juillet 2013. Elle coordonne un projet de recherche avec l'université de Laval (Québec) dénommé Orphé, dont l'objectif est de comprendre les processus de décision en cellule de crise afin d'enrichir les pratiques actuelles de réponses et les méthodologies de retour d'expérience. Carole Dautun fait également partie du comité de suivi du projet EU-China Disaster Risk Management.
Elle est l'auteur de la section 2 « L'intelligence des crises : comprendre, répondre et prévenir » du chapitre 8.

Christophe Deschamps est consultant-formateur en veille et intelligence économique, après avoir été responsable de veille stratégique en entreprise. Il est l'auteur du blog Outils froids, consacré à la veille et à la gestion des connaissances. Il a enseigné pendant plus de dix ans dans plusieurs formations en intelligence économique et publie régulièrement dans

des revues spécialisées du domaine (*Veille Mag*, *Archimag*...). Il a publié plusieurs ouvrages, dont *La boîte à outils de l'intelligence économique*, avec Nicolas Moinet (Dunod, 2011).
Il est l'auteur de la section 1 « Le cycle de l'information » du chapitre 4.

Pierre Fayard est professeur émérite à l'université de Poitiers, docteur en sciences de l'information et de la communication (Grenoble-III). Il est également vice-président de l'Institut franco-brésilien d'administration des entreprises (IFBAE), professeur visitant à l'Unisinos (Porto Alegre, Brésil), ancien directeur général du Centre franco-brésilien de documentation scientifique et technique (2004-2008) et conseiller de coopération et d'action culturelle au Pérou (2008-2012). Auteur de *Douze stratégies pour séduire. Quand la séduction fait son cinéma*, VA Press, 2016 ; *La Force du paradoxe. En faire une stratégie ?*, avec Éric Blondeau, Dunod, 2014 ; *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, 2011 ; *Le réveil du Samouraï. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*, Dunod, 2007.
Il est l'auteur de la section 3 « Intelligence culturelle et réalisme stratégique » du chapitre 2.

Rémy Février est docteur en sciences de gestion, professeur affilié à l'EM Normandie et maître de conférences au CNAM. Ancien officier supérieur de gendarmerie spécialiste en intelligence économique et sécurité des systèmes d'information, il est colonel de réserve opérationnelle et directeur de l'Executive MBA Management de la sécurité de la gendarmerie nationale.
Il est l'auteur de la section 3 « Protection du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise » du chapitre 7.

Ludovic François, docteur en sciences de gestion et HDR, est professeur affilié à HEC en marketing. Il est également directeur de la *Revue Internationale d'Intelligence Économique*. Il est par ailleurs le conseil d'une quinzaine de dirigeants de grands groupes sur les questions de stratégie d'influence et de communication.
Il est l'auteur de la section 1 « Les principes de l'influence et leur mise en œuvre » du chapitre 6.

Anthony Gour est docteur en sciences de gestion et vient de terminer un *visiting* à Lancaster University Management School. Après un parcours de sportif de haut niveau, il a entrepris une thèse, réalisée à l'université Paris-Dauphine et au sein de la chaire IESO, qui portait sur la participation des acteurs externes dans la construction de la décision stratégique. Il enseigne par ailleurs le management stratégique, l'intelligence économique et le management des risques en licence et master.
Il est l'auteur de la section 3 « Les contours et les grands dispositifs publics de l'intelligence économique en France » du chapitre 1.

Christian Harbulot est directeur de l'École de guerre économique et directeur associé du cabinet de conseil Spin Partners, spécialisé en intelligence économique et lobbying. Il est membre du conseil scientifique du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégique (CSFRS) et vice-président de l'Institut international d'intelligence économique et stratégique. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles académiques et professionnels sur la question de la puissance et sur le rôle de l'information dans les affrontements non militaires.
Il est l'auteur de la section 2 « Analyse comparée du management de l'information » du chapitre 2.

Olivier Hassid est directeur chez PWC en charge de l'offre globale de sécurité et de sûreté depuis janvier 2016. Ex-directeur général du CDSE (Club des directeurs de sécurité des entreprises) pendant huit ans, organisme professionnel présidé par Alain Juillet et fédérant les directions sécurité-sûreté-risques des grandes entreprises européennes, il dirige toujours la revue *Sécurité & Stratégie* à La Documentation française (semestriel). Il est également chargé de cours à l'université Paris-Descartes et à l'université de Nanterre, ainsi qu'auteur de nombreux ouvrages.

Il est l'auteur de la section 1 « La sécurité économique des entreprises » du chapitre 5.

Jean-Marc Huissoud est professeur de géopolitique, directeur du Centre d'études en géopolitique et gouvernance et directeur du Festival de géopolitique de Grenoble. Contributions et codirections d'ouvrages aux Presses universitaires de France : *Les 100 mots de la géopolitique*, 4e édition, 2014 ; *Les 100 lieux de la géopolitique*, 5e édition, 2014 ; *Dictionnaire de géopolitique et de géoéconomie*, 2011. Contribution à *Basculement économique et géopolitique du monde*, de M. Matmati, l'Harmattan, 2013. Codirecteur de la collection Éducation à la paix économique aux Presses universitaires de Grenoble. Contributeur régulier de la revue *Conflits*.

Il est l'auteur de la section 1 « La géopolitique : au-delà et en complément de l'intelligence économique » du chapitre 3.

François-Bernard Huyghe, docteur d'État en sciences politiques et HDR, est directeur de recherche à l'Iris pour des questions d'influence, de cyberstratégie et de terrorisme. Il est également médiologue. Son dernier ouvrage : *La désinformation : les armes du faux*, Armand Colin, 2016.

Il est l'auteur de la section 4 « Le soft power » du chapitre 2.

François Jakobiak, initialement ingénieur de recherche industrielle, a été chargé du réseau de veille technologique, puis de l'intelligence économique d'un grand groupe industriel. Membre de la commission Martre, il a été enseignant, conférencier et consultant dans de nombreux organismes d'enseignement ou de R&D. Auteur de nombreux ouvrages d'IE et innovation, il est professeur honoraire de l'Université libre de Bruxelles (ULB) et chevalier de l'ordre national du Mérite, au titre du ministère de la Recherche.

Il est l'auteur de la section 1 « IE et innovation » du chapitre 8.

Ludovic Jeanne est directeur de l'Institut du développement territorial (IDéT) à l'École de management de Normandie et professeur de développement territorial. Socio-géographe de formation, après son doctorat en géographie sociale (université de Caen), il a travaillé dans l'industrie avant de revenir à l'enseignement supérieur en rejoignant l'EM Normandie en 2007. Il est spécialiste des interactions culturelles, des stratégies territoriales et de l'analyse des jeux d'acteurs. Il a mené divers travaux sur des problèmes de fiabilité et de comportement stratégique des organisations, de géoéconomie et, plus largement, d'intelligence territoriale. Il dirige depuis 2014 l'IDéT, dont l'équipe pluridisciplinaire offre une expertise plus particulière dans les champs de l'intelligence économique territoriale, du développement durable (économie circulaire) et du développement économique des territoires.

Il est l'auteur de la section 2 « La géoéconomie des terres rares » du chapitre 3.

Alain Juillet a été cadre, puis dirigeant de nombreuses entreprises françaises et étrangères, avant d'être nommé fin 2002 directeur du renseignement à la DGSE, puis Haut responsable chargé de l'intelligence économique auprès du Premier ministre. Il a rejoint en 2009 le cabinet Orrick Rambaud Martel. Ancien auditeur de l'IHEDN et de l'INHESJ, président de l'Académie d'intelligence économique, du CDSE et du FITS, il est également membre du collège du CNAPS.
Il est l'auteur de la section 1 « La sécurité économique des entreprises » du chapitre 5.

Anne Krupicka est maître de conférences en sciences de gestion. En 2000, elle soutient un doctorat à l'université Panthéon-Sorbonne sur l'avantage des marques pionnières. Nommée à l'IAE de Poitiers en 2001, elle développe ses axes de recherche sur la conception et la diffusion des innovations en accompagnant des PME régionales dans leur élaboration de concepts innovants. Depuis 2015, elle élargit ses compétences à la psychologie cognitive et sociale pour les besoins d'un nouvel axe de recherche en lien avec le premier : le *nudge marketing.*
Elle est l'auteur de la section 2 « L'intelligence marketing » du chapitre 7.

Brigitte Lacroix, médecin inspecteur général de santé publique, docteur en médecine et docteur en sciences, est actuellement responsable du département Veille sanitaire et gestion de crise à l'Agence régionale de santé Alsace Champagne-Ardenne Lorraine, après six années de chargée de mission et de formateur à l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) sur la problématique des risques et crises, en particulier les crises à composante sanitaire. Elle a participé à plusieurs publications sur le management de crise et animé de nombreuses sessions de formation sur cette thématique.
Elle est l'auteur de la section 2 « L'intelligence des crises : comprendre, répondre et prévenir » du chapitre 8.

Benjamin Lehiany est professeur assistant en stratégie et directeur scientifique du MSc International Strategy & Influence à Skema Business School. Il est également chercheur associé et enseignant à l'École polytechnique et membre de la chaire Gouvernance et régulation de l'université Paris-Dauphine. Il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'École polytechnique et d'un master d'économie industrielle de la Toulouse School of Economics. Qualifié au CNU (section 06) au poste de maître de conférences, il publie des articles scientifiques parus dans des revues françaises et internationales, comme *Management international*, *Le Libellio d'Aegis*, la revue scientifique de l'École polytechnique, ainsi que des chapitres d'ouvrages collectifs pour des éditeurs comme Routledge, Pearson, Larcier, etc. Ses centres d'intérêt se trouvent à l'intersection du management stratégique et de l'économie industrielle pour traiter les questions relatives à la politique de la concurrence, les stratégies face à la (dé)régulation des marchés, la gouvernance européenne et la dérégulation des industries de réseaux.
Il est l'auteur de la section 2 « Le contexte économique : globalisation, digitalisation et dérégulation de l'économie » du chapitre 1, de la section 1 « Les compétences et les métiers » du chapitre 9.

Frédéric Le Roy est professeur de management stratégique au sein de l'université de Montpellier et de Montpellier Business School. Il est directeur du master Consultant en management, organisation et stratégie. Il mène ses recherches au sein du laboratoire MRM et est responsable du groupe MRM-Management Stratégique. Ses recherches portent sur les stratégies inter-organisationnelles et l'innovation stratégique. Il a publié

et copublié de nombreux ouvrages et articles de recherche dans des revues nationales et internationales.
Il est l'auteur de la section 4 « La coopétition, comment conjuguer protection et partage de l'information » du chapitre 5.

Yolaine de Linares est directrice de la prospective sociétale au sein de la direction scientifique de la recherche & innovation du Groupe L'Oréal. Auditrice de la 58e session nationale de l'IHEDN (promotion Castex), elle est colonel de la réserve citoyenne de l'Armée de l'air (ADER). Diplômée d'une licence de droit de l'université Paris X-Nanterre, elle intègre l'ESCP-Europe avant d'obtenir un MBA à l'INSEAD. Yolaine de Linares est aussi membre du conseil d'administration de l'Association Fraternité Universelle (AFU-Haïti) et coauteur du livre *L'intelligence compétitive*, Éditions Economica, 1997.
Elle est l'auteur de la section 4 « L'IE comme dimension culturelle de l'entreprise : le cas de L'Oréal » du chapitre 4.

Olivier de Maison Rouge est avocat. Docteur en droit et diplômé de sciences politiques, il est professeur associé à l'Institut d'études des relations internationales (ILERI), intervenant à l'INHESJ et à l'École nationale de la magistrature (ENM). Membre de la commission permanente Secrets d'affaires de l'Association internationale pour la protection de la propriété intellectuelle (AIPPI), du comité scientifique de l'Institut de l'IE et du comité d'éthique du Syndicat français de l'intelligence économique (SYNFIE). Du même auteur : *Le droit du renseignement – Renseignement d'État, renseignement économique*, LexisNexis, coll. Actualité, 2016 ; *Le Droit de l'intelligence économique. Patrimoine informationnel et secrets d'affaires*, Lamy, coll. Axe Droit, 2012.
Il est l'auteur de la section 2 « Le droit de l'information, outil légal de l'IE » du chapitre 5.

Christian Marcon, docteur en sciences économiques, HDR en sciences de l'information et la communication, est professeur des universités à l'IAE de Poitiers, où il est responsable du master Stratégie et management de la communication. Ses recherches et publications portent sur l'intelligence économique et les stratégies de réseaux d'acteurs. Il est également membre fondateur du Groupe de recherche international sur la communication et l'information durable, et coprésident du colloque international COSSI.
Il est l'auteur de la section 3 « La recherche française en intelligence économique » du chapitre 9.

Stéphane Mottet est docteur en sciences économiques. Ancien vice-président de l'université de Poitiers, il est maître de conférences à l'IAE de Poitiers, où il est responsable du master Finance et ingénierie financière. Il enseigne l'économie et la finance internationale.
Il est l'auteur de la section 1 « Contextualiser : mondialisation, polarité et globalisation » du chapitre 2.

Renaud Prouveur est président-directeur général du Groupe Spallian. Juriste privatiste de formation, diplômé de l'université Paris II Panthéon-Assas, Renaud Prouveur a fondé le Groupe Spallian en 1998. Visionnaire, il a dès la fin des années 1990 l'intuition que la donnée sera l'or noir du XXIe siècle. Entouré d'ingénieurs et de développeurs spécialistes de la géomatique et du *data management*, il est à l'origine, en 2007, de la création du premier – et unique – logiciel 100 % français de cartographie des données de

masse, Corto. Fort de son rôle de pionnier sur le marché dit, depuis, du *big data*, Renaud Prouveur facilite la prise de décisions de ses clients français et internationaux dans des domaines à très forte valeur ajoutée stratégique, tels que le renseignement économique, les *smart cities*, le géomarketing ou encore les campagnes politiques. Il a parallèlement initié le développement d'outils de remontée d'informations dédiés aux professionnels (Memento) ou qui s'adressent au grand public (TellMyCity), de sorte à maîtriser les données issues aussi bien de l'*open data*, de grands comptes privés ou directement du *crowdsourcing*.
Il est l'auteur de la section 3 « L'intelligence économique au service du «commerce international» » du chapitre 3.

Claude Revel est une spécialiste de l'intelligence économique et stratégique internationale. Elle a été de mai 2013 à juin 2015 déléguée interministérielle à l'intelligence économique auprès du Premier ministre. Précédemment, elle avait créé son propre cabinet de conseil (de 2003 à 2013), après avoir servi au sein de l'État (Équipement, Commerce extérieur et Affaires étrangères) de 1980 à 1989, puis auprès d'associations professionnelles, françaises et internationales, du secteur de la construction (de 1989 à 2003). Elle a été parallèlement professeur affilié à Skema Business School (de 2008 à 2013) et administrateur indépendant de la société Clasquin de 2012 à 2013. Elle a publié quatre livres, le dernier en 2012 (*La France : un pays sous influences* ?), de nombreux articles, a participé à sept livres collectifs et délivré de nombreuses conférences, en français et en anglais, en France et à l'étranger. Elle collabore occasionnellement avec des *think tanks* français et européens. Elle est ancienne élève de l'École nationale d'administration (1980), diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) et de l'université Paris II (droit des affaires). Fin juin 2015, elle est nommée conseillère maître en service extraordinaire à la Cour des comptes.
Elle est l'auteur de la section 4 « La politique publique d'IE » du chapitre 1.

Fabrice Roubelat, docteur en sciences de gestion, HDR, est maître de conférences à l'IAE de l'université de Poitiers. Conseil en prospective et en stratégie, il a été membre de la mission prospective d'EDF. Il dirige la revue *Prospective et Stratégie* et est membre des comités éditoriaux des revues *Futures* et *Stratégique*. Ses domaines de recherche et d'intervention portent sur le design de scénarios d'action stratégique, le pilotage des processus de prospective et le marketing de l'innovation.
Il est l'auteur de la section 3 « La dimension prospective » du chapitre 8.

Henri Samier est enseignant à l'université d'Angers, chercheur au Laboratoire Arts et Métiers ParisTech d'Angers (LAMPA), formateur et consultant en entreprise. Il intervient dans des universités et écoles d'ingénieurs et de commerce en France et à l'étranger. Il a coécrit de nombreux ouvrages et articles dans les domaines de la veille stratégique, intelligence innovation et intuition. Il est également auditeur de la 186e session en région (promotion d'Estienne d'Orves) de l'IHEDN.
Il est l'auteur des exercices du chapitre 9 disponibles à la page dédiée au livre sur le site www.pearson.fr.

Romain Zerbib est enseignant-chercheur en intelligence économique au LARA/ICD Business School et chercheur associé au Centre de recherche en gestion (CEREGE – EA 1722). Auteur de *La fabrique du prêt-à-penser*, aux éditions l'Harmattan (2013) et codirecteur d'*Influentia*, avec Ludovic François, aux éditions Lavauzelle, 2e édition

(2016), il enseigne les stratégies d'influence au sein de plusieurs écoles et universités. Responsable pédagogique de l'Académie du commandement à HEC-Paris, il assure également les fonctions de rédacteur en chef de la *Revue de Management et de Stratégie* (RMS) et celles de rédacteur en chef adjoint de la *Revue Internationale d'Intelligence Économique* et de la *Revue des Sciences de Gestion* (RSG).

Il est l'auteur de la section 1 « Les principes de l'influence et leur mise en œuvre » du chapitre 6.

Table des matières

Index des noms propres

Index des noms communs